



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

ANALÝZA "1.GEO, SPOL.S.R.O. - GEODETICKÉ PRÁCE" VYBRANÝMI METODAMI

ANALYSIS OF THE "1.GEO, SPOL.S.R.O. - GEODETICKÉ PRÁCE" BY THE SELECTIVE METHODS

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. KAMILA TUČKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. HELENA HANUŠOVÁ, CSc.

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Tučková Kamila, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Analýza "1.Geo, spol.s.r.o. - geodetické práce" vybranými metodami

v anglickém jazyce:

Analysis of the "1.Geo, spol.s.r.o. - geodetické práce" by the Selective Methods

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. 2. upravené vyd. Praha : Ekopress, s.r.o., 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

PAVELKOVÁ, D. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha : Linde, 2009. 333 s. ISBN 98-80-86131-85-6.

PETŘÍK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy - manažerské účetnictví v praxi. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 137 s. ISBN 80-247-1046-3

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. Praha : Grada, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.

SYNEK, M. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Praha : C.H.Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá analýzou společnosti 1. Geo, spol. s r.o., která patří mezi menší společnosti. V teoretické části diplomové práce jsou objasněny základní pojmy. Analytická část práce se zabývá analýzou současného stavu, provedením a vyhodnocením různých analýz. Na základě výsledků analýz jsou společnosti navržena řešení, která by měla vést k celkovému zlepšení situace.

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the analysis of the company 1. Geo, spol. s r.o., which belongs to small-size companies. In the theoretical part basic concepts are clarified. The analytical part deals with the analysis of the current state of the company. Different types of analyses were realized. On the basis of the findings, several solutions leading to the improvement of the current state are proposed.

KLÍČOVÁ SLOVA

Analýza společnosti, PESTLE analýza, Porterův model konkurenčního prostředí, fundamentální analýza, Kralickův rychlý test, rozbor 7 S, SWOT analýza

KEYWORDS

Company analysis, PESTLE analysis, Porter's model of competitive environment, fundamental analysis, Kralick's Quick test, 7S framework, SWOT analysis

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

TUČKOVÁ, K. *Analýza "I.Geo, spol.s.r.o. - geodetické práce" vybranými metodami*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 102 s.
Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2015

.....

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí své práce Ing. Heleně Hanušové CSc. za její odborné rady a ochotu při zpracování práce. Také děkuji společnosti 1. Geo, spol. s r.o. za poskytnutí potřebných materiálů. Dále bych ráda poděkovala své rodině a přáteli za veškerou pomoc a podporu.

Obsah

ÚVOD	10
CHARAKTERISTIKA A CÍLE PROBLÉMU	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
1.1 Podnik a jeho okolí.....	12
1.2 Analýza vnějšího obecného okolí	14
1.2.1 PESTLE analýza	14
1.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	16
1.3 Analýza vnitřního prostředí.....	21
1.3.1 Fundamentální analýza společnosti	21
1.3.2 Kralickův rychlý test.....	21
1.4 Analýza „7 S faktorů“	23
1.5 SWOT analýza	25
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	27
2.1 Základní informace o společnosti	27
2.1.1 Historie společnosti.....	28
2.1.2 Předmět podnikání společnosti	29
2.1.3 Organizační struktura společnosti.....	30
2.2 PESTLE analýza	32
2.2.1 Politické faktory.....	32
2.2.2 Ekonomické faktory.....	33
2.2.3 Sociální faktory.....	43
2.2.4 Technologické faktory	45
2.2.5 Legislativní faktory.....	46
2.2.6 Ekologické faktory.....	47
2.2.7 Shrnutí PESTLE analýzy	47

2.3	Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí	48
2.3.1	Hrozba vstupu nových firem.....	48
2.3.2	Vyjednávací vliv dodavatelů	49
2.3.3	Vyjednávací vliv odběratelů	50
2.3.4	Hrozba substitutů	50
2.3.5	Konkurence v odvětví	51
2.3.6	Shrnutí analýzy konkurenčního prostředí	51
2.4	Fundamentální analýza.....	51
2.4.1	Analýza rozvahy	52
2.4.2	Analýza výkazu zisku a ztrát	57
2.4.3	Shrnutí fundamentální analýzy	60
2.5	Kralický rychlý test	63
2.6	Analýza „7 S faktorů“	65
2.6.1	Strategie	65
2.6.2	Struktura.....	65
2.6.3	Styl řízení	65
2.6.4	Systémy.....	66
2.6.5	Spolupracovníci	69
2.6.6	Sdílené hodnoty	70
2.6.7	Schopnosti.....	70
2.7	SWOT analýza společnosti	71
2.7.1	Silné stránky	72
2.7.2	Slabé stránky.....	73
2.7.3	Příležitosti	74
2.7.4	Hrozby	75
2.7.5	Vyhodnocení SWOT analýzy	75

3	NÁVRHY ŘEŠENÍ	78
3.1	Řízení pohledávek	78
3.2	Zavedení systému managementu jakosti.....	81
3.3	Marketing a propagace	83
3.4	Objasnit role zaměstnanců	83
3.5	Zavedení pravidelných porad	85
3.6	Hodnocení a motivační systém	87
3.7	Časový harmonogram změn.....	88
3.8	Náklady navržených změn	88
3.9	Přínosy navržených změn	90
	ZAVĚR	92
	SEZNAM LITERATURY	94
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	99
	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....	100
	SEZNAM PŘÍLOH.....	102

ÚVOD

Analýza společnosti je neustále velmi aktuálním tématem, a to nejen v případě, kdy se jedná o rozhodování ve společnosti. Společnost, která chce být na daném trhu úspěšná, musí být seznámena a informována o vnějším okolí, které na ni působí. Analýza společnosti a znalost současné situace je důležitá rovněž pro věřitele, zákazníky, ale také samotné pracovníky, ať již stávající nebo potenciální. Pro zpracování analýz je nutné použití relevantních informací, které jsou prvním krokem k tomu, aby byly analýzy zpracovány kvalitně a správně. Důraz je kladen na výstupy, který by měly být co nejpřesnější a bylo je možné následně využít při strategickém i operativním rozhodování a řízení společnosti.

Pro zpracování diplomové práce byla vybrána společnost, která se zabývá výkonem zeměměřických činností. Společnost patří mezi menší společnosti, které se zaměřují pouze na tuzemský trh.

Diplomová práce je rozdělena do tří základních částí. První část práce se zabývá vysvětlením základních teoretických pojmů. Druhá část práce obsahuje několik podkapitol, které jsou věnovány základním informacím o společnosti 1. Geo, spol. s r.o. Stěžejní část práce je věnovaná provedení analýz vnějšího okolí pomocí PESTLE analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Další podkapitola se zabývá analýzou vnitřního okolí, zde je zpracována fundamentální analýza společnosti na základě rozboru povinných účetních výkazů. Následuje výpočet Kralickova rychlého testu, který patří do bonitních modelů a hodnotí finanční a výnosovou stabilitu společnosti. Předposlední analýzou je analýza „7 S faktorů“, která se zabývá sedmi hlavními faktory ovlivňující úspěšnost společnosti. Poslední analýzou je SWOT analýza společnosti 1. Geo, spol. s r.o., shrnující získané poznatky z provedených analýz.

Třetí a také poslední část práce navazuje na výsledky provedených analýz a věnuje se vlastním návrhům řešení, které by měly sloužit k celkovému zlepšení budoucí situace v analyzované společnosti.

CHARAKTERISTIKA A CÍLE PROBLÉMU

Cílem diplomové práce je provést analýzu společnosti 1. Geo, spol. s r.o. prostřednictvím vhodných analytických metod. Na základě provedených analýz formulovat návrhy, které by měly sloužit k celkovému zlepšení současného stavu ve společnosti. Nedílnou součástí návrhů je rovněž zhodnocení nákladů a přínosů, které jsou se zavedením změn spojeny.

Vybrané analýzy jsou ve společnosti provedeny na základě vědomostí získaných z odborné literatury a také vědomostí nabytých během studia. Pro zpracování některých analýz jsou také použity interní informace, které byly poskytnuty společností.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Kapitola teoretická východiska práce je věnována nastudování teoretické problematiky daného tématu. Kapitola je rozdělena na několik podkapitol, které se zabývají tématy podnik a jeho okolí, analýza vnějšího obecného okolí, analýza vnitřního prostředí, rozborem „7 S faktorů“ a SWOT analýzou.

1.1 Podnik a jeho okolí

Pro správné ekonomické řízení podniku je důležité seznámení se samotným podnikem, který je chápán jako ekonomický subjekt. Cílem je seznámit se s charakteristickými znaky, vizí podniku, podnikatelským plánem a cílem podniku. Podnik je charakterizován právní a ekonomickou samostatností¹ (1).

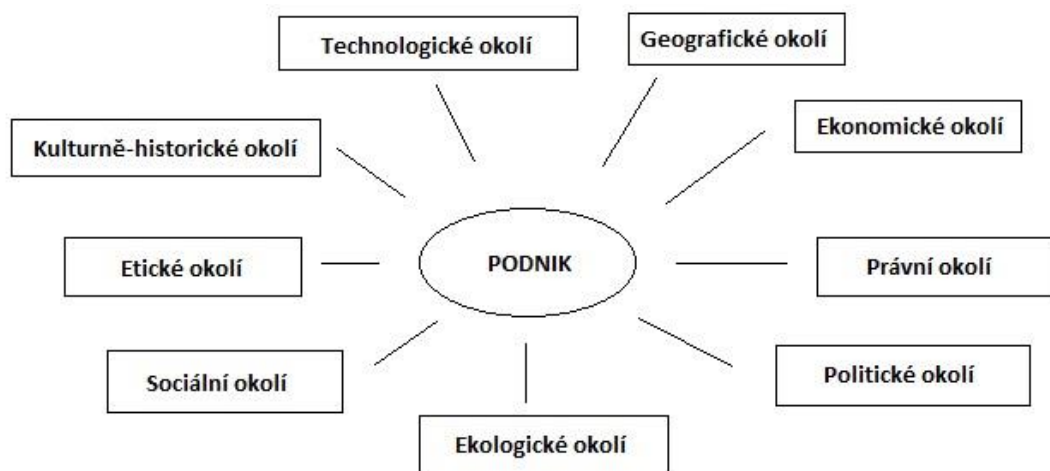
Okolí podniku je vše, co jakýmkoli způsobem na podnik působí a zároveň jej ovlivňuje, to stejné však platí i naopak. Zpravidla je však působení okolí na podnik mnohem silnější než v případě, kdy podnik ovlivňuje své okolí. Ze seznámení, analýzy a využití okolí vyplývá pro podnik velká konkurenční výhoda, která je v současné době pro úspěšnost podniku velmi důležitá (1).

Kocmanová klasifikuje okolí podniku na:

- **Geografické okolí**, které se týká obyvatelstva a demografických podmínek (1).
- **Ekonomické okolí**, ve kterém je zahrnuta cena výrobních faktorů, daňová zátěž a také měnový a devizový vývoj. Ekonomické okolí je považováno pro podnik za velmi významné (1).
- **Právní okolí** je značně ovlivněno legislativou dané země a je také úzce spojené s politickým okolím. Za nejdůležitější právní normy, kterými by se měly řídit podniky, se považují zákon č. 90/2012 Sb., o obchodní korporacích, zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů, který se zabývá zdaněním příjmů fyzických i právnických osob, podniky se musí řídit dalšími zákony a nařízeními (1).

¹ Právní samostatností rozumíme plnění práv a povinností, které jsou podniku ukládány. Ekonomickou samostatností rozumíme, že podnik vystupuje na trhu jako samostatný subjekt, který dosahuje výsledku hospodaření – zisku.

- Z pohledu ochrany životního prostředí, je důležité sledovat **ekologické okolí**. Mezi nástroje politiky životního prostředí patří normativní nástroje, ekonomické nástroje a také dobrovolné nástroje, do kterých patří zavádění systémů environmentálního řízení podniků (1).
- **Politické okolí** ovlivňují momentálně vládnoucí strany (1).
- **Sociální okolí** je v současné době značně podporováno společenskou odpovědností firem (1).
Asociace společenské odpovědnosti firem je nezisková organizace, která slouží jako základna pro sdružení, propojení a reprezentaci zájmů subjektů v ČR. Společensky odpovědné podniky přispívají k udržitelnému rozvoji a současně také napomáhají ke globálnímu zlepšení stavu společnosti (2).
- **Etické okolí** je určeno morálním chováním a dodržováním etických pravidel (1).
- **Kulturně-historické okolí** je spojeno s kulturní úrovní populace (1).
- **Technologické okolí** je ovlivněno technickým pokrokem (1).



Obr. 1: Okolí podniku (Převzato z 1, str. 9)

1.2 Analýza vnějšího obecného okolí

Proto, aby bylo možné formulovat strategii podniku, je nutné, aby byly nalezeny souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. Za nejvýznamnější úkol strategie je považována příprava podniku na všechny situace, které mohou s větší mírou pravděpodobnosti v budoucnu nastat. Do strategické analýzy jsou zahrnuty různé druhy analytických technik a metod, kterou mohou být také vzájemně kombinovány a modifikovány (3).

Před samotným zpracováním strategické analýzy v podniku je nutné se zaměřit na účel, ke kterému budou získané informace využity. Je také vhodné rozlišit pro jakou hierarchickou úroveň nebo činnost strategického řízení je strategická analýza zpracovávána (4).

Mezi analýzy vnějšího prostředí je řazena analýza PESTLE a Porterův model pěti konkurenčních sil.

1.2.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza se používá pro strategickou analýzu faktorů, které působí na vnější okolí organizace a mohly by znamenat v budoucnu hrozby nebo naopak příležitosti. Prvním předchůdcem analýzy PESTLE byla analýza ETPS, kterou vytvořil v šedesátých letech Francis J. Aquilar. ETPS analýza zahrnovala ekonomický, technologický, politický a sociální faktor. V brzké době byl model reorganizován Arnoldem Brownem a nesl název STEP. Následně byl do modelu přidán ekologický faktor a model byl modifikován na STEPE analýzu. V osmdesátých letech nastala poslední modifikace modelu, a to osamostatněním legislativního faktoru, který byl do té doby analyzován v rámci politického faktoru. Vznikl tak model PESTLE, který je v literatuře uváděn také jako SLEPTE nebo STEPLE (4).

Dle Grasseové by účelem analýzy mělo být zodpovězení na tři základní otázky týkající se vnějších faktorů, které mají vliv na organizaci nebo její část, možné účinky těchto faktorů a v neposlední řadě také odpověď, které faktory jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější.

Metoda PESTLE se zabývá analýzou politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických faktorů vnějšího prostředí (4).

Politické faktory

Za politické faktory vnějšího okolí je možné považovat hodnocení politické stability, do které je zařazena forma a stabilita vlády, klíčové orgány a úřady, existence a vliv politických osobností. Za další důležité faktory považujeme politické postoje vůči soukromým a zahraničním investicím, hodnocení zahraničních konfliktů nebo vlivů různých politických skupin. Politické faktory jsou v některých literaturách spojovány dohromady s legislativními faktory, a to proto, že spolu velmi úzce souvisejí. Je nutné brát v úvahu také komunální politiku, která může ovlivňovat fungování jednotlivých společností, které sídlí v místě jejího působení (4).

Ekonomické faktory

Pro ekonomické faktory je charakteristické, že vyplývají z ekonomického rozvoje a stavu ekonomiky. Každý podnik je při svém rozhodování velmi významně ovlivňován stavem ekonomiky (3).

Podle Grasseové jsou v rámci ekonomických faktorů hodnoceny základní makroekonomické situace, velikost úrokové míry, míra inflace, měnová stabilita, výše hrubého domácího produktu a jeho modifikace. V rámci ekonomických faktorů je hodnocena také dostupnost k finančním zdrojům a náklady na lokální půjčky. Patří sem také daňové faktory, kterými rozumíme výši daňových sazeb, vývoj sazeb, cla a daňová zatížení, pokud se společnosti týkají (4).

Sociální faktory

V konkurenčním boji o zákazníka je výhodou rozpoznání trendů v oblasti sociálních faktorů (3).

Sociální faktory jsou rozdělené na:

- Demografické charakteristiky, kam je řazena velikost populace, věková struktura, pracovní preference geografické a etnické rozložení.

- Makroekonomické charakteristiky trhu práce, které se zabývají rozdělením příjmů a mírou nezaměstnanosti.
- Kulturně-sociální aspekty charakterizující životní úroveň obyvatelstva, rovnoprávnost pohlaví a populační politiku.
- Dostupnost pracovní síly a pracovní zvyklosti. Tyto faktory se zaměřují zejména na dostupnost potenciálních zaměstnanců, kteří splňují požadované schopnosti a dovednosti (4).

Technologické faktory

Do technologických faktorů řadíme výdaje na výzkum, podporu vlády v oblasti výzkumu, obecnou technologickou úroveň, nové technologické postupy a podobně (4).

Technologické faktory je nutné sledovat, aby se podnik nestal zaostalým ve svém okolí. V současné době je nutné, aby společnosti byly neustále inovačně činné (3).

Legislativní faktory

Za legislativní faktory považujeme existenci a funkčnost významných zákonných norem, jako jsou daňové zákony, obchodní právo, legislativní vymezení konkurenčního chování, různá legislativní omezení a podobně. Jsou zde také zahrnuty faktory, které se týkají funkčnosti soudů, kriminality a vnímání korupce. Je žádoucí zabývat se vlivy jak národní, evropské, tak i mezinárodní legislativy, pokud na organizaci jakkoliv působí (5) .

Ekologické faktory

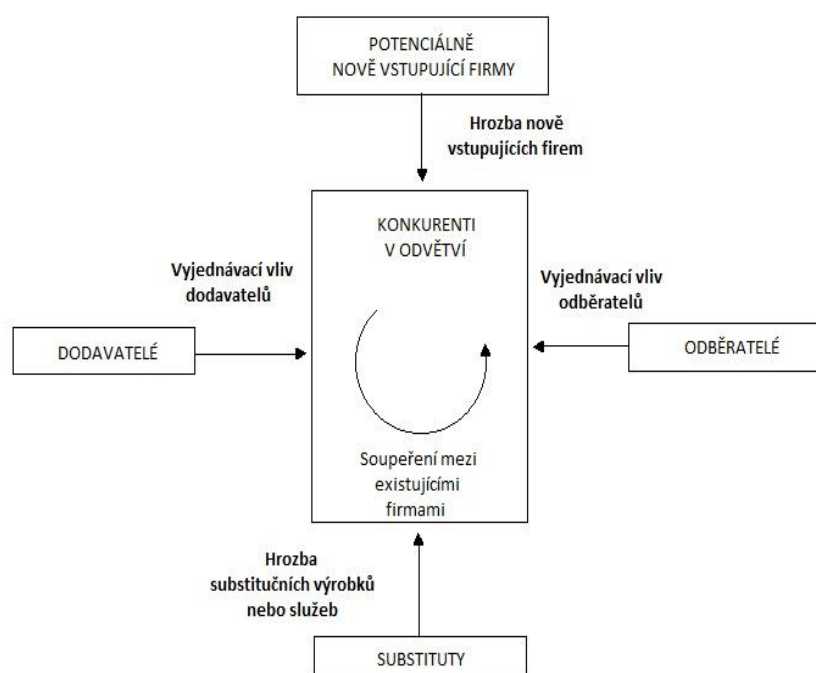
Do ekologických faktorů řadíme přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby, kterými jsou například čerpání neobnovitelných zdrojů, globální oteplování, klimatické změny a podobně. Mezi ekologické faktory patří také legislativní omezení, která jsou spojena s ochranou životního prostředí (4).

1.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterova analýza pěti konkurenčních sil slouží jako nástroj, který zkoumá konkurenční prostředí, ve kterém se společnost pohybuje. Hlavním cílem modelu je lépe porozumět a identifikovat síly, které mají pro podnik v budoucnosti největší význam. Identifikace

a porozumění těmto silám je nutné pro podniky, které se chtějí stát v budoucnu úspěšnými. Podnik musí umět na tyto síly pružně reagovat, a pokud je to možné, obrátit jejich působení ve svůj prospěch (3).

Porter uvádí, že význam *konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách*. Jedná se o hrozbu vstupu nových firem, vyjednávací vliv dodavatelů, vyjednávací vliv odběratelů, hrozbě substitutů, kterými jsou substituční výrobky nebo služby a konkurencí v odvětví (6, str. 3).



Obr. 2: Hybné síly konkurence v odvětví (Převzato z 6, str. 4)

Hrozba vstupu nových firem

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví je závislá na existujících bariérách a reakci ostatních účastníků daného odvětví. Vstup nových firem přináší do odvětví novou kapacitu. Pokus o získání tržního podílu může vést ke stlačení cen nebo růstu nákladů, a to může vést ke snížení ziskovosti (6).

Porter uvádí šest hlavních vstupních bariér:

- **Úspory z rozsahu** vznikají při zvyšování objemu produkce v určitém časovém intervalu, a tím dochází ke snižování jednotkové ceny. Noví účastníci jsou pak nuceni vstoupit na trh s velkým rozsahem výroby a riskovat tak silnou reakci ze strany stávajících firem nebo vstupují na trh s malým rozsahem výroby a musí počítat s cenovým znevýhodněním. Úspory z rozsahu se objeví v každé oblasti podnikání (6).
- **Diferenciace produktu** vytváří bariéru vstupu, protože nově vstupující konkurenti musí prolomit existující loajalitu zákazníků od zavedených firem. Nově vstupující účastníci musí počítat s investicí do vytváření popularity značky, reklamy, servisu zákazníků a rozdílnosti v produkci. Tyto investice jsou také časově náročné (6).
- **Kapitálová náročnost** je tím vyšší, čím je vyšší nutnost potřebných investic, které jsou nezbytné k proniknutí na trh. Úroveň kapitálové náročnosti je počet potenciálních konkurentů. Čím vyšší je kapitálová náročnost k proniknutí na trh, tím menší je počet potenciálních konkurentů (3).
- **Přechodné náklady** představují jednorázové náklady, které musí vynaložit zákazník, který přechází od produkce jednoho dodavatele k produkci jiného dodavatele. Tyto náklady v sobě mohou zahrnovat náklady na přeškolení zaměstnanců, nákup doplňkového zařízení nebo potřebu technické pomoci (6).
- **Přístup k distribučním kanálům.** „Vzhledem k tomu, že přirozené distribuční kanály už jsou zásobovány zavedenými firmami, musí nová firma přimět tyto kanály, aby akceptovaly její produkty prostřednictvím cenových průlomů, podporou společné reklamy a podobnými způsoby“. Jedná-li o kanály, které jsou pro omezený produkt, je pro potenciální konkurenty vstup do odvětví těžší. Současní konkurenti pěstují s distribučními kanály spolupráci založenou na dlouhodobých vztazích a vysoce kvalitních službách. V některých případech je bariéra vstupu tak vysoká, že nová firma je nucena vytvořit zcela nový distribuční kanál (6, str. 10).
- **Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu.** Existující firmy mohou mít oproti nově vstupujícím takové zvýhodnění v nákladech, kterého potenciální konkurenti nemohou dosáhnout bez ohledu na jejich velikost a dosažené úspory

z rozsahu. Tato zvýhodnění jsou spojena s vlastnictvím technologie výroby, výhodným přístupem k surovinám, výhodnou polohou, vládní subvencí a znalostní nebo zkušenostní křivkou (6).

- **Vládní politika.** Díky regulaci může vláda limitovat nebo i uzavřít vstup do odvětví. V takových případech využívá nástrojů v podobě udělování licencí, omezení přístupu k surovinám anebo tvorbou závazných norem, které jsou řazeny ke skrytějším nástrojům (6).

Vyjednávací vliv dodavatelů

Vlivní dodavatelé mají možnost zvýšit cenu nebo snížit kvalitu nakupovaných statků a služeb, čímž uplatňují převahu nad ostatními účastníky odvětví. Tito dodavatelé mohou nakonec z odvětví vytlačit ziskovost. Vyjednávací vliv dodavatele je silný v následujících podmínkách:

- Nabídka je ovládána několika málo společnostmi.
- Dodavatel nečelí substitučním produktům.
- Odvětví není zákazníkem dodavatelské skupiny.
- Produkt dodavatele je důležitým vstupem pro zákazníka.
- Dodavatel se zabývá diferencovanou produkcí nebo vytvořil přechodné náklady.
- Dodavatel představuje nebezpečí perspektivní integrace do odvětví odběratelů (6).

Vyjednávací vliv odběratelů

Odběratelé neboli zákazníci se ovlivňují a konkurují si v odvětví snižováním cen, zvyšováním kvality a poskytováním lepších služeb. Vyjednávací vliv každého odběratele je závislý na jeho tržní situaci a jeho vážnosti nákupu v porovnání s celkovým objemem prodeje konkrétního odvětví. Vyjednávací vliv je silný v následujících podmínkách:

- Odběratel nakupuje velké množství v porovnání k celkovému objemu produkce dodavatele.
- Odběratel nakupuje produkty, které představují podstatnou část jeho nákladů nebo nákupů.
- Odběratel nakupuje v odvětví produkty, které jsou standardní a nediferencované.
- Odběrateli nehrozí velké přechodné náklady.

- Odběratel dosahuje nízkého zisku.
- Odběratel je plně informován (6).

Hrozba substitutů

Vznik substitutů určuje v odvětví cenové stropy a limituje tak případné výnosy. V období konjunktury substituty omezují zisk a také snižují prosperitu odvětví. Identifikací substitutů rozumíme vyhledávání jiných produktů, které mohou plnit stejnou funkci (6).

Johnson uvádí, že substituce může nabývat několika forem:

- Produkt místo produktu.
- „*Substituce potřebného novým produktem nebo službou, která učiní existující produkt nebo službu nadbytečnou.*“
- Obecná substituce, v případě, kdy produkt nebo služba soupeří o poptávku.
- Vyloučení je v některých odvětvích považováno také za substituci (7, str. 105).

Konkurence v odvětví

V rámci soupeření mezi stávajícími konkurenty o výhodné postavení v odvětví se používají různé metody, jako je cenová konkurence, reklamní propagace, vedlejší služby zákazníkům při uvedení nového produktu a podobně. Některé z používaných metod při soupeření jsou nejisté a často také zhoršují ziskovost nejen jednotlivých konkurentů, ale také celého odvětví. K rivalitě v odvětví dochází, když jeden nebo více konkurentů pocítují tlak nebo v případě kdy má konkurent vidinu příležitosti k vylepšení své pozice. Většinou mají konkurenční kroky vliv na ostatní konkurenty. Je tedy možné říci, že firmy v odvětví jsou na sobě vzájemně závislé. Na intenzitu soupeření mají vliv různé druhy faktorů, které se týkají počtu, různorodosti a vyrovnanosti konkurentů, růstu odvětví a strategickými záměry (6).

Faktory určující intenzitu konkurenčního soupeření se mění v důsledku rozvoje odvětví. Podniky mají však volnost a pomocí strategických přesunů mohou zlepšovat své postavení v odvětví (6).

Při analýze odvětví je důležitá úroveň vstupních a výstupních překážek, které si jsou příbuzné. Z pohledu dosahování zisku je ideální, když vstupní překážky jsou vysoké a výstupní překážky jsou nízké (6).

1.3 Analýza vnitřního prostředí

Mezi analýzy vnitřního prostředí patří fundamentální analýza, která se skládá z analýzy rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Dále je rozebrána teoretická problematika Kralickova rychlého testu.

1.3.1 Fundamentální analýza společnosti

Fundamentální analýza společnosti se zabývá analýzou rozvahy, která je sestavována za určitý časový interval, a výkazu zisku a ztráty, který je sestavován k určitému časovému intervalu.

Rozvaha

Rozvaha patří mezi základní účetní výkaz zachycující stav majetku na straně aktiv a na straně pasiv zdroje k jeho krytí. Musí být zachováno bilanční pravidlo, že aktiva se rovnají pasivům (8).

Výkaz zisku a ztráty

K zjišťování výše, ale také způsobu tvorby jednotlivých složek výsledku hospodaření slouží výkaz zisku a ztráty (8).

Výkaz zisku a ztráty je sestavován k určitému časovému intervalu a udává přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určité období. Výsledek hospodaření členíme na VH provozní, který považujeme za nejdůležitější, VH z finančních operací, za běžnou činnost, mimořádný, VH za účetní období a před zdaněním (9).

1.3.2 Kralickův rychlý test

Kralickův rychlý test neboli Quicktest patří mezi bonitní modely a byl navržen Peterem Kralickem v roce 1990 (10).

Kralickův Quicktest je složen ze soustavy čtyř rovnic, přičemž první dvě rovnice jsou zaměřené na hodnocení finanční stability firmy a druhé dvě hodnotí výnosovou situaci firmy (9).

Kvóta vlastního kapitálu charakterizuje, do jaké míry je společnost schopna z vlastních zdrojů pokrýt své potřeby. Je nutné zdůraznit, že koeficient samofinancování by však neměl být vysoký. Pokud je podíl velmi vysoký, může docházet k poklesu rentability vlastního kapitálu (10).

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu (koeficient samofinancování)} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Doba splacení dluhu z CF vyjadřuje za jaké časové období je společnost schopná dostát svým závazkům (10).

$$\text{Doba splacení dluhu z CF} = \frac{\text{cizí kapitál} - \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{bilanční cash flow}}$$

Bilanční cash flow je možné vypočítat z výkazu zisku a ztrát. Bilanční CF je použito právě proto, aby byla dodržena srovnatelnost. Výpočet se provede následujícím způsobem, od výsledku hospodaření za účetní období se odečte daň z příjmu, přičtou se odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. Tento údaj je nutné přepočítat na celoroční hodnotu, to znamená, že se vydělí počtem měsíců a vynásobí dvanácti. Poté je potřeba odečíst saldo přechodných účtů aktiv a přičíst saldo přechodných účtů pasiv (10).

Další dvě rovnice zkoumají výnosovou stránku společnosti.

$$\text{Cash flow v \% tržeb} = \frac{\text{cash flow}}{\text{tržby}}$$

$$\text{ROA}^2 = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}}$$

K posouzení vypočtených ukazatelů je vhodné využít pětimístnou stupnici hodnocení. Celkové hodnocení z podílu součtu čtyř jednotlivých známek. Doporučuje se také zvlášť provést výpočet finanční a výnosové stability (11).

² ROA – rentabilita vlastního kapitálu

ukazatel	stupnice hodnocení (známky)					
	velmi dobrý	dobrý	střední	špatný	ohrožen insolvenčí	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
kvóta vlastního kapitálu	> 30 %	> 20 %	> 10 %	< 10 %	neg.	absolutní
Cash-flow v % podnikového výkonu	> 10 %	> 8 %	> 5 %	< 5 %	neg.	výnosová situace
rentabilita celkového kapitálu	> 15 %	> 12 %	> 8 %	< 8 %	neg.	
dobu splácení dluhu v letech	< 3 r.	< 5 r.	< 12 r.	> 12 r.	> 30 r.	relativní

Obr. 3: Stupnice hodnocení a známky (Převzato z 10, str. 66)

1.4 Analýza „7 S faktorů“

Úspěšná společnost je ovlivněna sedmi hlavními faktory, kterými jsou strategie, struktura firmy, spolupracovníci ve společnosti, jejich schopnosti, styl řízení, systémy a postupy ve společnosti a sdílené hodnoty. Tyto faktory jsou mezi sebou vzájemně provázány a měly by být také rovnoměrně rozvíjeny (12).

Strategie firmy

„Strategie firmy je charakterizována dlouhodobou orientací firmy, dlouhodobým zamýšleným směřováním firmy k jednomu cíli nebo k množině cílů“ (12, str. 13).

V rámci celé společnosti existuje hierarchie firemních strategií, přičemž nejvýše je corporate strategie, za ní následuje business strategie a funkční strategie. Každá korporace, která chce být úspěšná, si musí vybrat ze dvou základních konkurenčních výhod, se kterými bude soupeřit s konkurenty. Mezi tyto konkurenční výhody patří nízké náklady anebo diferenciacce, z nichž vedou možné strategie:

- Strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech.
- Strategie diferenciacce.
- Fokus strategie (12).

Organizační struktura firmy

Organizační struktura má sloužit k rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky konkrétní organizace. Mezi základní typy organizační struktury patří:

- Liniová struktura.
- Funkcionální struktura.
- Liniově štábní struktura.
- Divizionální struktura.
- Maticová organizační struktura (12).

Informační systémy

Do informačních systémů spadají veškeré formální i neformální informační procedury, které ve společnosti probíhají (12).

Styl řízení

V organizaci může docházet zpravidla ke třem stylům vedení:

- Autoritativní styl řízení, který je charakteristický tím, že vylučuje jakoukoliv participaci pracovníků na řízení společnosti.
- Demokratický styl řízení, kde dochází k dvousměrné komunikaci.
- Styl laissez-faire, u tohoto stylu mají pracovníci značnou volnost. Dochází zejména k horizontální komunikaci (12).

Spolupracovníci

Hlavním zdrojem zvyšování výkonnosti firmy jsou lidé. Z tohoto pohledu je nutné, aby byla dostatečná pozornost věnována právě motivaci všech pracovníků, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni. Je tedy nutné, aby vedoucí pracovníci byli obeznámeni s preferencemi svých zaměstnanců (12).

Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty neboli kultura společnosti je velmi úzce spojena se spolupracovníky. „Kultura charakterizuje vnitřní atmosféru firmy, je to určitý (nehmotný) produkt, který je výsledkem myšlení lidí ve firmě a činností ve firmě provozovaných“ (12, str.23).

Schopnosti

V žádné společnosti by neměl být vyvíjen nátlak pouze na rozvoj technické a výrobní kvalifikace zaměstnanců, ale také na manažery, u kterých tlak povede ke zvýšení ekonomických, právních i informatických znalostí personálu celé společnosti (12).

1.5 SWOT analýza

Analýza SWOT je strategický nástroj, který je používán k sumarizaci provedených analýz. Cílem analýzy je identifikace aktuální strategie společnosti a určení silných a slabých míst konkrétní společnosti (7).

SWOT analýza ohodnocuje klíčové faktory ve čtyřech kvadrantech tabulky. Klíčové faktory jsou:

- Silné stránky – strenghts.
- Slabé stránky – weaknesses.
- Příležitosti – opportunities.
- Hrozby – threats (13).

Při tvorbě SWOT analýzy je důležité určení časového horizontu pro příležitosti a hrozby. Kombinací jednotlivých klíčových faktorů mohou nastat čtyři různé strategie.

- **Strategie SO** (silné stránky – příležitost) je možné označit strategii také maxi – maxi. Jedná se o ofenzivní přístup z pozice síly s pokusem o vedoucí anebo útočnou pozici (14).
- **Strategie WO** (slabé stránky – příležitosti), neboli strategie mini – maxi. Pro tuto strategii je charakteristické zabývat se tím, které příležitosti promeškáme kvůli slabým stránkám (14).

- **Strategie ST** (silné stránky – hrozby), rovněž maxi – mini. Snahou je zejména využití silné pozice díky silným stránkám dané společnosti a následná identifikace hrozeb a jejich přeměna v příležitosti (3).
- **Strategie WT** (slabé stránky – hrozby), neboli mini – mini. Jedná se spíše o obrannou a defenzivní strategii (3).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V první části této kapitoly jsou popsány základní informace o společnosti 1. Geo, spol. s r.o. Je zde zmíněna její krátká historie, charakteristika předmětu podnikání, kterým se společnost zabývá. Následně je zobrazena organizační struktura společnosti. Stěžejní částí kapitoly je zpracování analýzy PESTLE, Porterova pětifaktorového modelu konkurenčního prostředí, fundamentální analýzy společnosti, Quick testu, rozboru „7 S faktorů“ a závěr kapitoly je věnován shrnutí pomocí SWOT analýzy.

2.1 Základní informace o společnosti

Společnost 1. Geo, spol. s r.o. byla zapsána v Obchodním rejstříku vedeného u Krajského soudu v Brně dne 9. 3. 2013 (15).

Obchodní firma:	1. Geo, spol. s r.o.
IČO:	01573161.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným.
Sídlo:	Hradební 81/6, 796 01 Prostějov.
Základní kapitál:	200 000 Kč, splaceno 100%.
Obchodní rejstřík:	Společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeném u Krajského soudu v Brně, oddíl C, vložka 78662

Zisk před zdaněním za rok 2014: 290 000 Kč.

Počet zaměstnanců k 1.1.2015: 20.

Logo: 

V současné chvíli má společnost dva jednatele, kteří jednají samostatně ve věcech pracovněprávních, dále ve věcech, kde finanční plnění nepřesahuje částku 300 000 Kč a ve věcech podávání nabídek do soutěží o veřejné zakázky, kde finanční plnění nepřesahuje částku 4 500 000 Kč. Ve všech ostatních věcech musí jednat a podepisovat za společnost dva jednatele společně (15).

Společnost zaměstnává v současné době okolo dvaceti stálých zaměstnanců a přibližně osm brigádníků, kteří pracují v rámci dohody o provedení práce.

V roce 2014 se podařilo společnosti získat řadu zakázek, mezi největší z nich patří:

- Pozemková úprava Dluhonice. Kde se jednalo se o veřejnou zakázku, kdy společnost 1. Geo, spol. s r.o. zpracovávala pozemkovou úpravu v k.ú. Dluhonice pro Státní pozemkový úřad pro Olomoucký kraj. Primárním úkolem bylo vyjasnění vlastnických vztahů k půdě a dokončení scelovacího řízení a obnova katastrálního operátu vypracováním nové digitální katastrální mapy (16).
- Společnost 1. Geo, spol. s r.o. se v únoru 2014 stala doporučeným dodavatelem pro E.ON Česká republika v oblasti geodetických prací a GIS³. Geodetické činnosti, které souvisejí s projekčními pracemi, dokumentací skutečného provedení, věcnými břemeny a ostatními pracemi v katastru nemovitostí poskytují všechna pracoviště společnosti 1. Geo, spol. s r.o., která jsou vybavena potřebným HW a SW vybavením. Tyto činnosti jsou ověřeny úředně oprávněnými zeměměřickými inženýry (17).
- V únoru 2014 se společnost 1. Geo, spol. s r.o. začala podílet geodetickými pracemi na modernizaci dálnice D1. Konkrétně se jednalo o zaměření příčných profilů na úseku D1 – km 204-210. Součástí bylo také zaměření konstrukce jednoho z mostních objektů pomocí metody laserového skenování (18).
- Společnost 1. Geo, spol. s r.o. zpracovávala pro Lesy České republiky s.p. zaměření a následné vyhotovení geometrických plánů retenčních nádrží⁴. Tyto práce probíhaly v měsíci květnu až říjnu roku 2014 (19).

2.1.1 Historie společnosti

Společnost 1. Geo, spol. s r.o. byla založena zapsáním do Obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Brně dne 9. 3. 2013 a splacením základního kapitálu v hodnotě 200 000 Kč. Byla sepsána společenská smlouva, na které se účastníci dohodli v souladu s ustanovením §132 a následujícího zákona o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb., na

³ Geodetický informační systém, který umožňuje ukládat, spravovat a také analyzovat prostorová data.

⁴ Jedná se o malé vodní nádrže, které pomáhají k zadržení vody v krajině.

založení společnosti s ručením omezeným. Při založení měla společnost čtyři společníky, kteří tvořili statutární orgán a byli jednatelem společnosti (17).

Ke dni 1.12.2014 došlo k prodeji většinového podílu společnosti 1. Geo, spol. s r.o. Podíl ve výši 67 % odkoupila společnost MDP GEO, s.r.o. Tato společnost působí v oblasti geoinformatiky a správy majetku. V současné době jsou ve vedení společnosti 1. Geo, spol. s r.o. dva jednatele (20).

Společnost 1. Geo, spol. s r.o. vznikla dne 9. 3. 2013. Na první pohled se zdá, že se jedná o novou společnost, je však důležité zmínit, že všichni zaměstnanci přešli ze společnosti GB – geodezie, spol. s r.o., která se řadí mezi jednu z největších geodetických společností v České republice. Zde většina zaměstnanci působila již řadu let.

Společnost GB – geodezie, spol. s r.o. je členem skupiny Geodis Group, která je mateřskou společností. Počátkem roku 2012 měla společnost 92 zaměstnanců v deseti pobočkách. Od roku 2012 společnost GB – geodezie, spol. s r.o. neuvedla na svých stránkách aktuálnější informace (21).

Představení společnost MDP GEO, s.r.o.

Společnost MDP GEO, s.r.o. vznikla dne 19.1.2000 zapsáním u Krajského soudu v Brně pod spisovou značkou C 36231 a splacením základního kapitálu ve výši 100 000 Kč. Po celou dobu existence má společnost MDP GEO, s.r.o. jednoho společníka, který je zároveň jediným jednatelem společnosti a současně také jejím generálním ředitelem (22).

2.1.2 Předmět podnikání společnosti

Dle obchodního rejstříku je předmět podnikání společnosti 1. Geo, spol. s r.o. zaměřen zejména na následující úkony:

- Výkon zeměměřických činností.
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (15).

Společnost 1. Geo, spol. s.r.o. nabízí kompletní servis, který zahrnuje také problematiku nemovitostí. Společnost podporuje členství svých zaměstnanců v Komoře geodetů, v Českém svazu geodetů a kartografů, a také Spolku zeměměřičů Brno. Společnost 1. Geo, spol. s r.o. je rovněž členem Asociace poskytovatelů služeb pro pozemkové úpravy. Na každém pracovišti je k dispozici úředně oprávněný zeměměřický inženýr. Společnost se také prezentuje velmi kvalitním technickým vybavením (23).

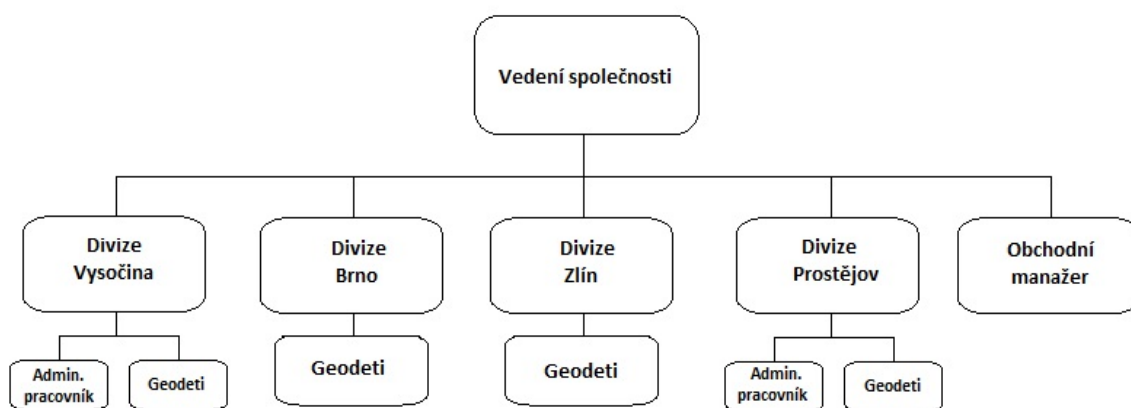
Společnost se angažuje i v oblasti geodézie ve stavebnictví, kde především pro stavební společnosti, projekční společnosti, investory anebo dozory provádí kompletní geodetické práce v rámci celého procesu stavebního řízení. Patří sem obzvláště tyto práce:

- Podklady pro projekt.
- Vytyčovací práce, které se zabývají jak vytyčením jednoduchých objektů, tak i vytyčením konstrukcí, které jsou poměrně složité.
- Polohové a prostorové vytyčení.
- Provádí kontrolní měření.
- Monitoring různých posunů a deformací.
- Zaměření faktického provedení staveb liniových a také prostorových.
- Pro kolaudační řízení provádí vyhotovení příslušné geodetické dokumentace.
- Výkon činnosti ÚOZI (24).

Společnost poskytuje své služby fyzickým i právnickým osobám, pozemkovým úřadům, městům, obcím a regionům.

2.1.3 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti má divizionální rozdělení podle geografického umístění. Jedná se o divizi Žďár nad Sázavou, Brno, Zlín a Prostějov, kde je současně také sídlo společnosti. Každá divize má svého vlastního vedoucího, který je zodpovědný za bezproblémový chod společnosti a rozděluje práci a kompetence mezi jednotlivé pracovníky.



Obr. 4: Organizační struktura (Zpracováno dle 24)

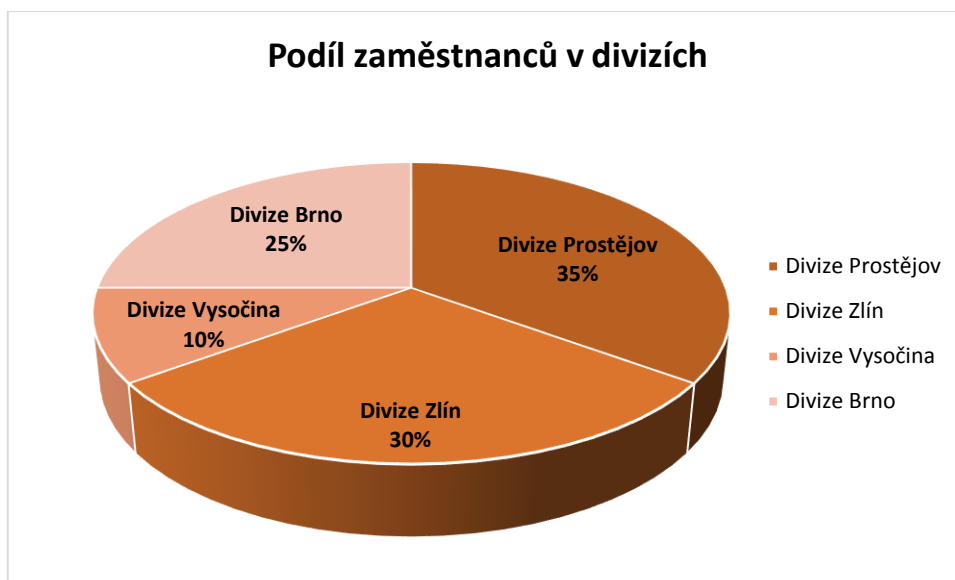
Nejvyšším orgánem společnosti je její vedení. Statutárním orgánem společnosti jsou dva jednatelé. Způsob jednání je uveden v kapitole, která se věnuje základním informacím o společnosti.

Společnost má jednoho obchodního manažera. Na ekonomicko-personálním úseku působí dvě zaměstnankyně. Do poloviny dubna 2015 měla společnost v Jihomoravském kraji pouze jednu obchodnici a žádné geodetické pracovníky. Vzhledem k počtu obyvatel, pracovním možnostem a také navázání spolupráce s novými potenciálními zaměstnanci, byla tato skutečnost hodnocena negativně. Další velkou nevýhodou bylo, že převážná většina zaměstnanců, která měla místo pracovního výkonu na Vysočině, pocházela z Brna a tak každý den dojížděla. To bylo jednak časově velmi náročné, ale také finančně náročné pro společnost, která proplácela zaměstnancům cestovné.

Organizační struktura společnosti je větvena na 4 divize:

- Divize Prostějov, ve které je zaměstnáno 7 pracovníků. Vedoucí tohoto pracoviště je také jedním z jednatelů společnosti. Je zde zaměstnáno 6 výkonných pracovníků a administrativní pracovníce.
- Divize Zlín, která zaměstnává celkem 6 výkonných pracovníků.
- Divize Vysočina, kde působilo 6 výkonných pracovníků a administrativní pracovníce. Po založení pobočky v Brně je na Vysočině zaměstnána administrativní pracovníce, která se však stará i o administrativu brněnské pobočky a pracuje zde i jeden výkonný pracovník.

- Divize Brno zaměstnává 4 výkonné pracovníky. Vedoucí této divize je také vedoucím divize na Vysočině, kde doposud působil. Zde má místo své působnosti také obchodní manažerka společnosti 1. Geo, spol. s r.o. (25).



Graf 1: Podíl zaměstnanců v divizích (Zpracováno dle 25)

2.2 PESTLE analýza

Analýza PESTLE se zabývá analýzou politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických faktorů. Analýza PESTLE je zpracována jak ze všeobecného pohledu, tak se zaměřením na předmět podnikání společnosti 1. Geo, spol. s r.o.

2.2.1 Politické faktory

Česká republika je demokratický stát v čele s prezidentem Milošem Zemanem, který byl zvolen 26. 1. 2013. Jednalo se o historicky první přímou volbu prezidenta. Vystupování prezidenta Miloše Zemana je českými občany hodnoceno spíše negativně.

V České republice v současné době vládne vláda premiéra Bohuslava Sobotky, která byla sestavena po volbách do Poslanecké sněmovny v roce 2013. Vláda je sestavena z členů politických stran ČSSD, ANO 2011 a KDU-ČSL. Současná vláda má velký vliv na změny

v zákonech, které ovlivňují veškeré podnikatelské subjekty v České republice. V současné době je politické prostředí v České republice stabilní.

V únoru roku 2015 realizovalo Centrum pro výzkum veřejného mínění průzkum, který se týkal spokojenosti se současným stavem politické situace v České republice. Občané vybírali z odpovědí velmi spokojen/a, spíše spokojen/a, tak napůl, spíše nespokojen/a, velmi nespokojen/a a nevím. Z průzkumu vyplynulo, že velmi nebo spíše spokojeno je 19 % občanů, tak napůl 42 %, odpověď spíše nebo velmi nespokojen/a uvedlo 37 % občanů a 2 % občanů vybralo odpověď nevím. Vyšší nespokojenost vyjadřují starší občané a podnikatelé (26).

Politické prostředí České republiky ovlivňují také okolní státy a členské státy Evropské unie.

Na analyzovanou společnost má také velký vliv komunální politika v krajích, kde sídlí pobočky korporace.

2.2.2 Ekonomické faktory

V rámci ekonomických faktorů bude rozebrána průměrná hrubá mzda v rámci České republiky, dle zařazení CZ – NACE a pro srovnání budou uvedeny také průměrné hrubé mzdy ve společnosti 1. Geo, spol. s r.o. Dále hrubý domácí produkt, vývoj úrokových a daňových sazeb a míra inflace.

V roce 2008 zasáhla celosvětovou společnost hospodářská krize a s jejími dopady se společností stále potýkají. Ekonomické problémy nenalezneme pouze v analyzované společnosti, s problémy se potýká mnoho dalších obchodních korporací. Poptávka po geodetických službách je značně ovlivněna finančními prostředky potencionálních zákazníků a také velikostí státního rozpočtu. Vzhledem k vývoji hypotečního trhu v České republice je v současné době stále více lidí, kteří vzhledem k nízkým úrokovým sazbám dávají přednost vlastnímu bydlení před nájmem. Pro geodetické pracovníky tak přibývá pracovních nabídek v oblasti zaměřování pozemků a jejich rozdělování na jednotlivé parcely.

Průměrná hrubá mzda

V posledních pěti letech průměrná měsíční mzda v České republice roste, největší růst byl zaznamenán v roce 2012, kdy průměrná měsíční mzda meziročně vzrostla o 782 Kč a dosáhla výše 25 101 Kč.

Dále je také srovnána průměrná měsíční mzda s průměrnou hrubou měsíční mzdou dle zařazení CZ – NACE⁵. Dle klasifikace ekonomických činností spadají zeměměřické a kartografické práce do sekce M, kód NACE 71.12.2. Průměrná hrubá měsíční mzda dle CZ – NACE má stejně jako průměrná mzda v České republice rostoucí tendenci. Nejvyšší meziroční růst byl zaznamenán v roce 2011, kdy měsíční mzda vzrostla o 781 Kč. V porovnání průměrné měsíční mzdy v České republice jsou průměrné měsíční mzdy v oblasti zeměměřických a kartografických prací vyšší o zhruba 7 500 Kč.

Pro srovnání jsou v tabulce uvedeny také průměrné měsíční hrubé mzdy ve společnosti 1. Geo, spol. s r.o. V roce 2013 dosahovali zaměstnanci společnosti 1. Geo, spol. s r.o. téměř průměrné měsíční mzdy dle CZ – NACE. V roce 2014 však mzda ve společnosti klesla i pod průměrnou měsíční mzdu v rámci České republiky.

Pro výpočet průměrné hrubé mzdy ve společnosti byli zprůměrovány mzdy zaměstnanců analyzované společnosti.

Tab. 1: Vývoj mezd v letech 2010 – 2014 v Kč (Zpracováno dle 24, 27, 28)

Roky	Průměrná měsíční mzda v Kč	Průměrná hrubá měsíční mzda dle CZ-NACE v Kč	Průměrná hrubá mzda v 1. Geo, spol. s r.o. v Kč
2010	23 951	31 603	—
2011	24 319	32 384	—
2012	25 101	32 825	—
2013	25 128	32 159	31 593
2014	25 686	32 480	21 635

⁵ Klasifikace ekonomických činností

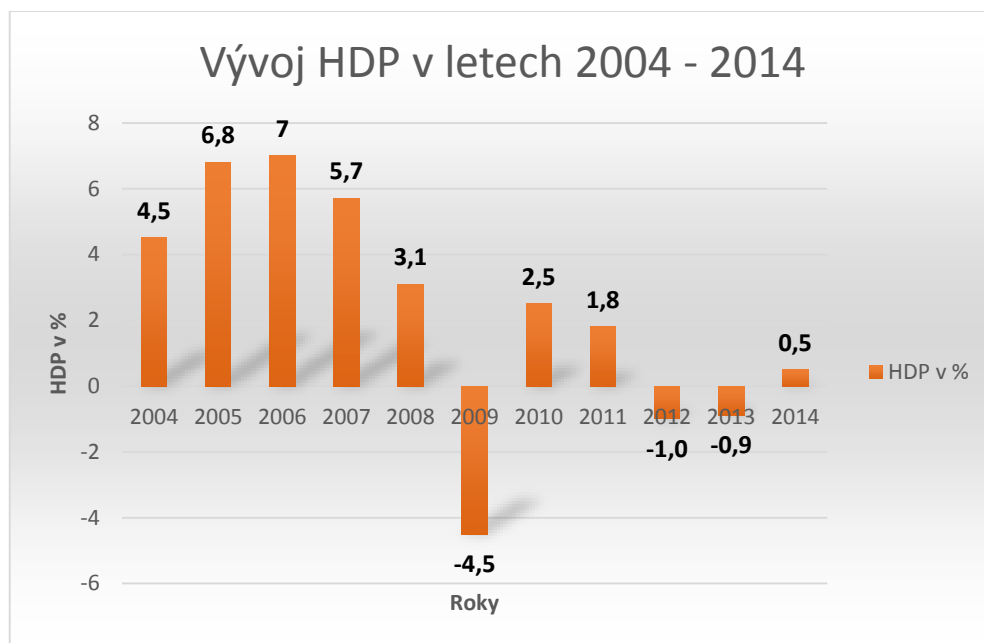
Hrubý domácí produkt (HDP)

Hrubý domácí produkt je ukazatel, který se používá pro stanovení výkonnosti ekonomiky. Hrubý domácí produkt je suma celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v konkrétním období a na určitém území v peněžním vyjádření. Pro výpočet hrubého domácího produktu se používá produkční, výdajová a důchodová metoda (29).

Tab. 2: Vývoj HDP v letech 2004-2014 (Zpracováno dle 30)

ROK	HDP v %	HDP v mld. Kč	HDP Kč/obyvatel
2004	4,5	2 929,2	286 979,0
2005	6,8	3 116,1	304 478,0
2006	7,0	3 352,6	326 553,0
2007	5,7	3 662,6	354 808,0
2008	3,1	3 848,4	368 986,0
2009	-4,5	3 759,0	358 288,0
2010	2,5	3 790,9	360 444,0
2011	1,8	3 823,4	364 249,0
2012	-1,0	3 845,9	365 955,0
2013	-0,9	3 883,8	369 507,0
2014	0,5	-	-

Vývoj HDP v je zobrazen také v grafickém vyjádření.



Graf 2: Vývoj HDP v letech 2004 – 2014 (Zpracováno dle 30)

Hrubý domácí produkt v posledních deseti letech meziročně rostl, až do roku 2006, kdy meziroční nárůst dosáhl 7 %. Poté docházelo k poklesu, kdy v roce 2009 byl meziroční růst HDP v záporných číslech, a to - 4,5 %. Tento výrazný pokles má na svědomí ekonomická krize. Nárůst HDP v roce 2011 byl značně ovlivněn předzásobením tabákových výrobků, a to z důvodu změny sazby spotřební daně k 1.1.2012. V letech 2012 a 2013 byl hrubý domácí produkt opět v záporných číslech (31).

Vývoj úrokových sazeb

Česká národní banka vyhláší základní úrokové sazby, kterými jsou lombardní, diskontní a repo sazba. Tyto úrokové sazby slouží jako nástroj měnové politiky (32).

2T repo sazba

Repo operace jsou hlavním měnovým nástrojem prováděných formou tendrů. Základní úrokovou sazbou je repo sazba. Česká národní banka stahuje z oběhu přebytečnou likviditu od ostatních bank prodejem cenných papírů. Po uplynutí dohodnuté doby, která bývá zpravidla stanovena na 14 dní, proběhne reverzní operace, ve které banka dostane zpět nejen částku, která byla stažena z oběhu, ale také dohodnutý úrok (32).

Tab. 3: Vývoj 2T repo sazby (Zpracováno dle 32)

Rok/měsíc	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
2010	1,00	1,00	1,00	1,00	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
2011	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
2012	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,50	0,50	0,50	0,50	0,25	0,05	0,05
2013	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
2014	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05

Diskontní sazba

Česká národní banka používá diskontní sazbu k úročení krátkodobých vkladů od obchodní bank. Obvykle je diskontní sazba nejnižší úrokovou sazbou (33).

Tab. 4: Vývoj diskontní sazby (Zpracováno dle 32)

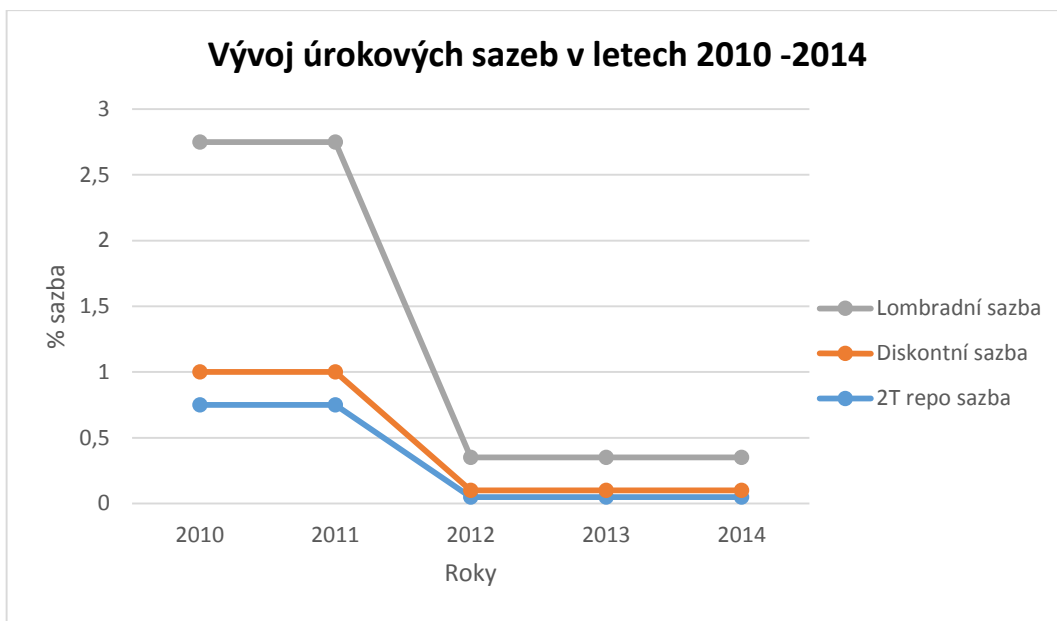
Rok/měsíc	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
2010	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
2011	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
2012	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,10	0,05	0,05
2013	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
2014	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05

Lombardní sazba

Lombardní sazba je také vyhlášována Českou národní bankou a v porovnání s diskontní sazbou by sazba lombardní měla být podstatně vyšší. To potvrzuje i následující tabulka a grafické znázornění, kdy v roce 2014 dosahovala lombardní sazba 0,25 %, zatímco sazba diskontní pouze 0,05 %. Na finanční trhu reprezentuje lombardní sazba horní mez pro pohyb krátkodobých úrokových sazeb (32).

Tab. 5: Vývoj lombardní sazby (Zpracováno dle 32)

Rok/měsíc	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
2010	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75
2011	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75
2012	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	1,50	1,50	1,50	1,50	0,75	0,25	0,25
2013	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
2014	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25



Graf 3: Vývoj sazeb v letech 2010 - 2014 (Zpracováno dle 32)

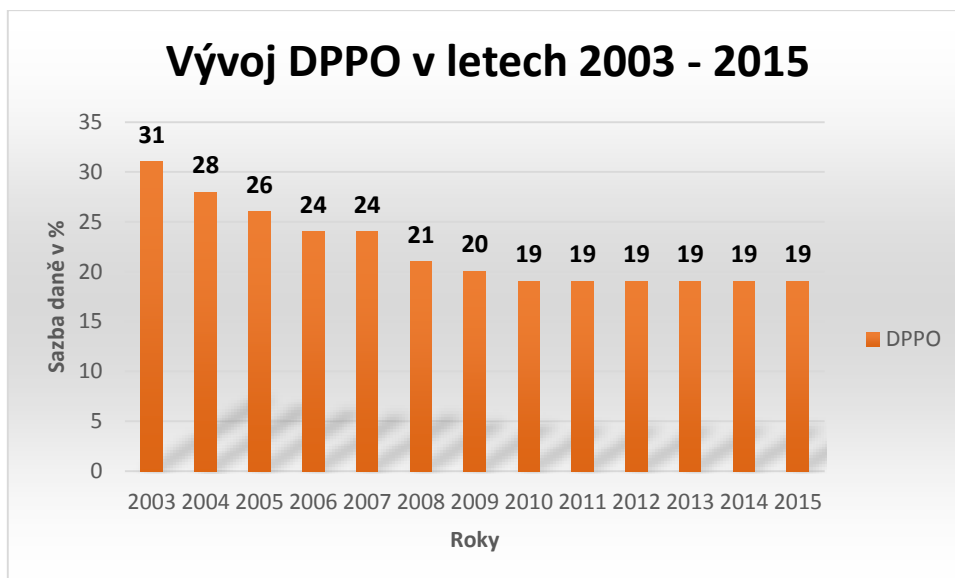
Z grafu č.3 je patrné, že úrokové sazby byly nejvyšší v roce 2010. Mezi roky 2011 a 2012 došlo k velkému propadu a od roku 2012 jsou úrokové sazby stále ve stejné výši. Lombardní sazba představuje nejvyšší sazbu, naproti tomu nejnižší sazba vyhlášená Českou národní bankou je dvoutýdenní repo sazba.

Vývoj daňových sazeb

Jelikož je společnost 1. Geo, spol. s r.o. právnickou osobou, bude v následující části práce zobrazen vývoj daně z příjmu právnických osob, daně z přidané hodnoty a sazby sociálního a zdravotního pojištění. Tato část práce také obsahuje základní informace o spotřební a silniční dani.

Daň z příjmu právnických osob

Sazba daně z příjmu právnických osob se od roku 2003, kdy dosáhla 31 %, postupně snižovala. Pokles trval až do roku 2010, kdy sazba daně z příjmu právnických osob činila 19 % a tato sazba zůstala až do současnosti beze změn.

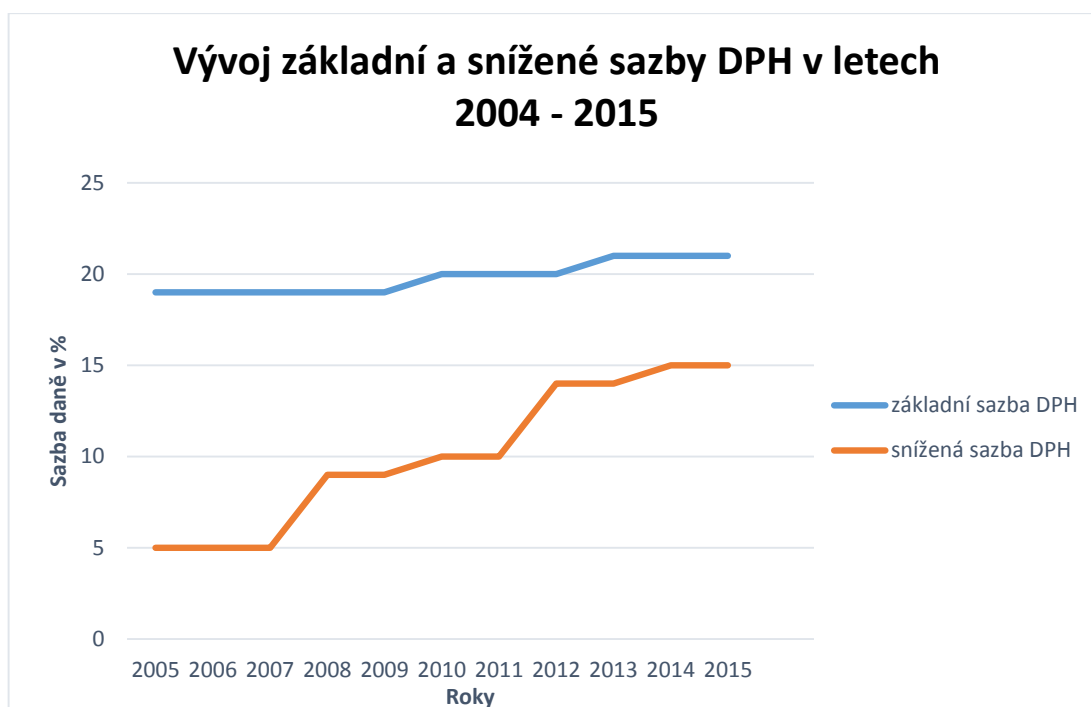


Graf 4: Vývoj DPPO v letech 2003 - 2015 (Zpracováno dle 34)

Daň z přidané hodnoty

Od roku 2015 mimo základní sazby DPH 21 % a snížené sazby DPH 15% platí také druhá snížená sazba, která je 10 %, ta se používá v případě tištěných knih, některých druhů léků a dětských výživ.

Společnost 1. Geo, spol. s.r.o. poskytuje služby a spadá tak do skupiny, kde je uplatňována základní sazba daně z přidané hodnoty ve výši 21 %.



Graf 5: Vývoj základní a snížené sazby DPH v letech 2004 - 2015 (Zpracováno dle 35)

V grafu je zobrazen vývoj základní a snížené sazby daně z přidané hodnoty. Základní sazba DPH od 1.5.2004 do 31.12.2009 činila 19 %, poté mírně vzrostla na 20 % o od roku 2013 je základní sazba daně z přidané hodnoty ve výši 21 %. Snížená sazba daně z přidané hodnoty se měnila častěji a její růst byl strmější. Nejvyšší nárůst byl zaznamenán v letech 2008, kdy snížená sazba DPH vzrostla z 5 % na 9 %, a také v roce 2012, kdy z 10 % vzrostla na 14 %.

Výše pojistného na sociální pojištění

Výše pojistného na sociální pojištění zaměstnance je 31,5 % z hrubé mzdy. Přičemž 6,5 % je odvedeno z vyměřovacího základu zaměstnance bez účasti na důchodovém spoření a 3,5 % u zaměstnance s účastí na důchodovém spoření. Zbylých 25 % se vypočte z úhrnu vyměřovacích základů všech zaměstnanců (36).

Zaměstnavatelé, kteří zaměstnávali méně než 26 osob, měli možnost vstoupit do zvláštního systému placení pojistného, kdy by namísto 25 % odvedli pojistné ve výši 26 %, ale měli by možnost refundace poloviny vyplacené náhrady mzdy v době pracovní neschopnosti. S účinností od 1. 1. 2015 již toto možné není (36).

Výše zdravotního pojištění

Výše zdravotního pojištění zaměstnance je 13,5 % z hrubé mzdy, přičemž 4,5 % se strhávají zaměstnanci a na 9 % se podílí zaměstnavatel (37).

Spotřební daň

Spotřební daň patří v České republice mezi daně nepřímé a užívají se od 1. 1. 1993. V současné době jsou spotřební daně upravovány Zákonem č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních (38).

Jelikož společnost ke svému předmětu podnikání využívá motorová vozidla, je pro ně výše spotřební daně z minerálních olejů důležitou nákladovou položkou. V dubnu roku 2015 byla spotřební daň z litru benzínu 12,84 Kč a spotřební daň z litru nafty dosahovala částky 10,95 Kč. Souhrnné zdanění z benzínu nebo nafty závisí na aktuální ceně pohonných hmot za jeden litr, z této částky je odvedeno DPH a dále spotřební daň, jejíž sazba je pevně určená Zákonem č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních (39).

Silniční daň

Silniční daň je upravena Zákonem č. 16/1993 Sb., o dani silniční. Roční sazby jsou upraveny v § 6. U osobních automobilů se odvíjí od objemu zdvihového motoru, u nákladních aut od počtu náprav (40).

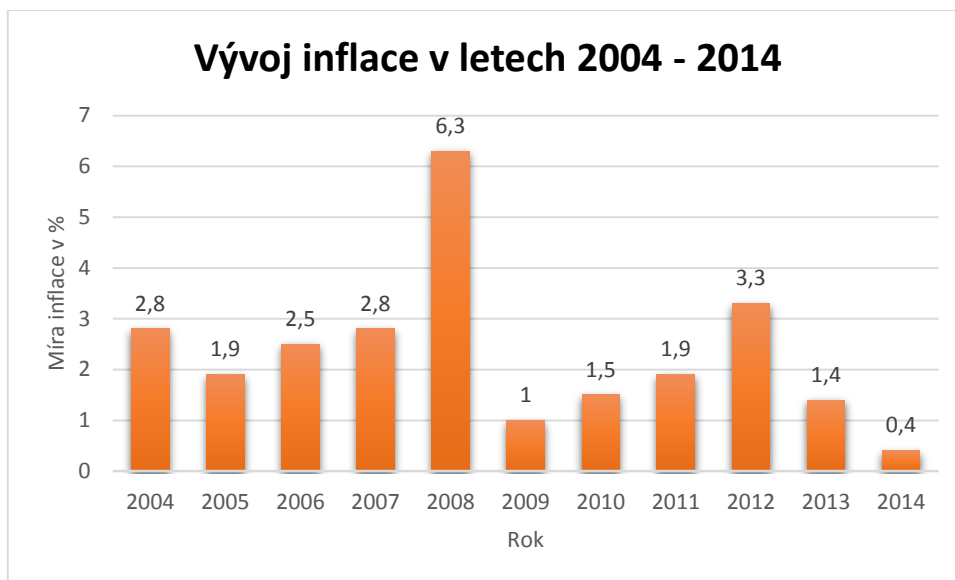
Míra inflace

Inflace patří všeobecně mezi makroekonomické ukazatele. Inflaci je možné charakterizovat jako všeobecný růst cenového hladiny v čase. *“Statistické vyjadřování inflace vychází z měření čistých cenových změn pomocí indexů spotřebitelských cen”* (41).

Následující tabulka zobrazuje vývoj inflace od roku 2005, přičemž míra inflace je zde vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, jedná se tedy o procentuální změnu posledního roku oproti předchozímu roku.

Tab. 6: Míra inflace v % (Zpracováno dle 42)

rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
míra inflace v %	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4



Graf 6: Vývoj inflace v letech 2004 – 2014 (Zpracováno dle 42)

Z grafu můžeme vidět značné výkyvy inflace v jednotlivých letech. Nejvyšší míra inflace byla v roce 2008, kdy dosáhla hodnoty 6,3 %. Naproti tomu nejnižší míra inflace byla v roce 2014, kdy dosáhla hodnoty 0,4 %. Dle zprávy o inflaci, kterou vydala v lednu 2015 Česká národní banka, bylo snížení inflace zapříčiněno propadem světových cen ropy a poklesu cen potravin (43).

Od roku 2010 je inflačním cílem České národní banky dosažení inflace ve výši 2 %. Skutečná hodnota inflace by se neměla lišit o více než 1 %. Z grafu můžeme vidět, že toho nebylo dosaženo v roce 2012, kdy inflace dosahovala výše 3,3 % a také v roce 2014, kdy hodnota inflace dosáhla 0,4 % (44).

2.2.3 Sociální faktory

Analýza sociálních faktorů se zabývá základními demografickými charakteristikami, které obsahují informace o velikosti populace a věkové struktury, rovněž také makroekonomickými charakteristikami trhu práce.

Demografická charakteristika

K 31.12.2014 měla Česká republika 10 538 275 obyvatel, přičemž mužů bylo více než žen. Ve věku 0-14 bylo k 1.1.2013 14,8 % obyvatel a 16,8 % obyvatel Fve věku nad 65 let (45).

Společnost 1. Geo, spol. s r.o. má sídlo v Prostějov, kde je také jedna z poboček společnosti. Další pobočky má ve Zlínském kraji, v Jihomoravském kraji a na Vysočině. V současné době zaměstnává kolem třiceti zaměstnanců, přičemž 20 zaměstnanců je zaměstnáno na hlavní pracovní poměr. Vzhledem ke geografickému rozložení společnosti se jedná o zaměstnavatele, který poskytuje pracovní místa na více územích České republiky.

Tab. 7: Počet obyvatel (Zpracováno dle 46)

Roky	Počet obyvatel v ČR	Počet obyvatel v JHM	Počet obyvatel v OLK	Počet obyvatel ve ZLK	Počet obyvatel v VYS
2009	10 506 813	1 151 708	642 041	591 042	514 992
2010	10 532 770	1 154 654	641 681	590 361	514 569
2011	10 505 445	1 166 313	638 638	589 030	511 937
2012	10 516 125	1 168 650	637 609	587 693	511 207
2013	10 532 770	1 154 654	641 681	590 361	514 569

Data jsou sledována od roku 2009, pro společnost je však podstatný rok 2013, kdy společnost 1. Geo, spol. s r.o. zahájila svou podnikatelskou činnost.

Podle sledovaných krajů má největší počet obyvatel Jihomoravský kraj, dále pak Olomoucký kraj, za kterým následuje Zlínský kraj a nakonec kraj Vysočina. V Jihomoravském kraji je také větší dostupnost kvalifikované pracovní síly. Společnost má možnost navázat spolupráci se studenty a absolventy střední škol v oboru stavebnictví,

a také VUT Fakulty stavební. Společnost by se studenty mohla navázat spoluprací již v době studia a v případě oboustranné spokojenosti by spolupráce nadále pokračovala i po ukončení studia v rámci pracovněprávního vztahu.

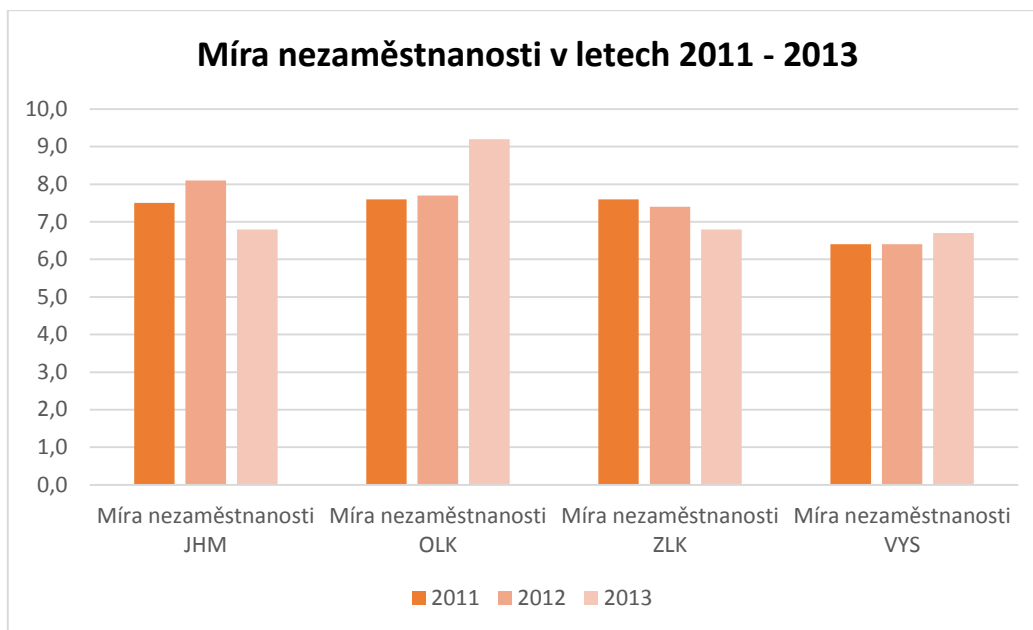
Makroekonomické charakteristiky trhu práce

V rámci makroekonomických charakteristik trhu práce je zobrazena míra nezaměstnanosti v České republice a v jednotlivých krajích, kde společnost působí.

Tab. 8: Míra nezaměstnanosti (Zpracováno dle 47)

Roky	Míra nezaměstnanosti v ČR	Míra nezaměstnanost i JHM	Míra nezaměstnanosti OLK	Míra nezaměstnanosti ZLK	Míra nezaměstnanosti VYS
2011	6,7	7,5	7,6	7,6	6,4
2012	7,0	8,1	7,7	7,4	6,4
2013	7,0	6,8	9,2	6,8	6,7

Z grafu je patrné, že nejvyšší míra nezaměstnanosti za sledované roky je v Olomouckém kraji a nejnižší je v kraji Vysočina. V Olomouckém kraji míra nezaměstnanosti každým rokem stoupá, stejně je tomu tak v kraji Vysočina, kde byla v letech 2011 a 2012 míra nezaměstnanosti 6,4 % a v roce 2013 stoupla na 6,7 %. Naopak ve Zlínském kraji ve všech třech sledovaných letech míra nezaměstnanosti postupně klesá. V Jihomoravském kraji míra nezaměstnanosti od roku 2012 klesla o 1,3 %. Obecná míra nezaměstnanosti v České republice od roku 2011 stoupla o 0,3 % a v roce 2012 a 2013 dosahovala 7 %.



Graf 7: Míra nezaměstnanosti v letech 2011 – 2013 (Zpracováno dle 47)

2.2.4 Technologické faktory

Technologický pokrok je v současné době zjevný téměř ve všech oblastech podnikání, a jinak tomu není ani v oblasti zeměměřických činností, kde jde technologický pokrok velmi kupředu.

Mezi nejmodernější technologické metody patří:

- **Laser scanning.** „*Laserové skenovací systémy umožňující bezkontaktní určování prostorových souřadnic, 3D modelování a vizualizaci staveb, konstrukcí, interiérů, podzemních prostor, terénů i drobnějších předmětů. Naskenovaný objekt může být příslušným softwarem zobrazen jako mračno bodů, z něhož lze vytvořit 3D model, který lze jakkoli upravovat a dotvářet v CAD systému (48)*“. Společnost laserový skenovací systém vlastní a je s ním velmi spokojena
- **Mobilní mapování,** jedná se o jednu z nejmodernějších a nejprogresivnějších metod, která slouží ke sběru geoinformačních dat. V oblasti geodetických prací se prostorové informace pořizují pomocí pohyblivého nosiče, který je upevněn na střeše auta nebo jiného vhodného prostředku. Tento nosič má v sobě zabudovanou řadu senzorů a software, díky kterým je schopen nashromáždit velké

množství relevantních dat za velmi krátkou dobu. Následné zpracování a vyhodnocování dat je nutné provést v nákladném specializovaném softwaru. Protože se jedná o poměrně drahou metodu, nechává si v případě potřeby mobilní mapování zpracovat od konkurenčních společností, které tuto technologii vlastní. V současné době to společnost považuje za levnější variantu než samotný nákup technologie (49).

- **Drony** neboli malá bezpilotní letadla, která se podobají vrtulníkům. Dron má zespodu konstrukce fotoaparát s kamerou, pomocí kterého pořizuje letecké snímky. V oblasti geodzie se využívá zejména na měření krátkých prostorů a také tam, kam se dá těžko dostat, například k měření důlních prostor. Jedná se opět o velmi finančně náročnou technologii, kterou si v současné době společnost nemůže dovolit.
- **Robotická totální stanice** v dnešní době patří mezi nejmodernější zeměměřické přístroje. V případě použití robotické totální stanice je možné, aby do terénu vyjel pouze jeden pracovník. V totální stanici je totiž zabudována GPS. Totální stanice tedy pracuje na principu tzv. auto-trackingu, kdy je schopna sama vyhledat a zaměřit odrazný hranol, který obsluhuje jediný pracovník. (50) .

Společnost 1. Geo, spol. s r.o. má zájem o investování zejména do nových geodetických přístrojů, které zefektivňují celkovou práci a poskytují nadstandartní služby pro zákazníky. Tyto investice jsou také velmi důležité pro boj s konkurencí. Je zde nutné zohlednit finanční možnosti společnosti a posouzení investic do technického vybavení.

2.2.5 Legislativní faktory

Společnost 1. Geo, spol. s r.o. má povinnost řídit se zákony a vyhláškami České republiky. Analyzovaná společnost se řídí zejména následujícími zákony a vyhláškami:

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 89/2012 Sb., Nový občanský zákoník, který vstoupil v platnost 1. 1. 2014. Tento zákon nahradil v roce 2014 zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 563/1991, Sb., o účetnictví

- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu
- Zákon č. 235/2004 Sb., o DPH
- Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční
- Zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních
- Zákon č. 200/1994 Sb., o zeměměřictví a o změně a doplnění některých zákonů souvisejících s jeho zavedením, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách
- Zákon č. 256/2013 Sb., o katastru nemovitostí
- Zákon č. 139/2002 Sb., o pozemkových úpravách a pozemkových úřadech
- Zákon č. 229/1991 Sb., o úpravě vlastnických vztahů k půdě a jinému zemědělskému majetku
- Zákon č. 643/2013 Sb., o správních poplatcích
- Zákon č. 127/2005 Sb., o elektronických komunikacích
- Vyhláška č. 26/2007 Sb., kterou se provádí zákona č. 265/1992 Sb., o zápisech vlastnických a jiných věcných práv k nemovitostem
- Vyhláška č. 545/2002 Sb., o postupu při provádění pozemkových úprav a náležitostech návrhu pozemkových úprav, ve znění vyhl. č. 122/2007 Sb.
- Vyhláška č. 500/2002 Sb., prováděcí vyhláška k podvojnému účetnictví

2.2.6 Ekologické faktory

Analyzovaná společnost poskytuje služby v oblasti geodetických prací a s ohledem na tuto skutečnost je možné říci, že ekologické faktory se jí týkají pouze v menší míře. Zaměstnanci, kteří pracují v terénu, jsou poučeni o ohleduplném chování k životnímu prostředí. Ekologické faktory se společností týkají v případě recyklaci kancelářských potřeb. Společnost by měla z důvodu vysokého objemu tisku využívat repase tonerů, které jsou ekologičtější a zároveň ekonomičtější nežli nákup nových tonerů.

2.2.7 Shrnutí PESTLE analýzy

- Politická situace v České republice je považována za stabilní.
- Poptávku po geodetických službách ovlivňuje výše finančních prostředků potencionálních zákazníků a také velikost státního rozpočtu.

- V současné době se drží velmi nízké úrokové sazby na hypotečním trhu. Z tohoto důvodu mnoho občanů dává přednost vlastnímu bydlení a dochází tak ke zvýšené poptávce po geodetických službách v oblasti zaměřování pozemků.
- Průměrná hrubá měsíční mzda dle CZ – NACE má rostoucí tendenci. Ve společnosti došlo oproti minulému roku k poklesu.
- Dochází k růstu hrubého domácího produktu.
- Z analýzy sociálních faktorů je možné vidět růst populace.
- Společnost zaměstnává pracovníky v pobočkách jižní, jihovýchodní a severní Moravy.
- V rámci Jihomoravského kraje by bylo možné navázat spolupráci s absolventy VUT fakulty stavební a střední průmyslové školy stavební.
- Společnost má snahu využívat co nejmodernější technologické metody, avšak z důvodu vysokých finančních nákladů toho nemůže dosáhnout ve všech ohledech.
- Společnost 1. Geo, spol. s r.o. je vlastníkem laserového scanningu.
- Společnost má povinnost se řídit zákony a vyhláškami České republiky. Jejich výčet je uveden v podkapitole legislativní faktory.
- Ekologické faktory se společností týkají v menší míře. Zaměstnanci jsou seznámeni s chováním k životnímu prostředí. Je však vhodné, aby se společnost podílela na recyklaci kancelářských potřeb a využívala repasi tonerů.

2.3 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

V současném podnikatelském prostředí je konkurenční prostředí v téměř každém oboru podnikání. Každá společnost, která chce být úspěšnou a konkurenceschopnou by měla neustále sledovat konkurenční prostředí a dynamicky reagovat na změny, které nastávají. Pomocí Porterova pětifaktorového modelu konkurenčního prostředí je analyzována hrozba vstupu nových společností do odvětví, vyjednávací vliv odběratelů a dodavatelů, hrozba substitutů a celková konkurence v odvětví.

2.3.1 Hrozba vstupu nových firem

Hrozba vstupu nových konkurentů do analyzovaného odvětví je závislá na existujících bariérách a následné reakci ostatních účastníků. Bariéry pro vstup do odvětví jsou v tomto

případě téměř zanedbatelné, neexistují žádné legislativní bariéry, které by vstupu do odvětví bránily. Do odvětví může vstoupit jak fyzická osoba, tak osoba právnická. Je však nutné uvést, že i když vstupu do odvětví nebrání téměř žádné bariéry, je vstup pro nově začínající konkurenty finančně náročný co se týče technické vybavenosti. O vstupu nových společností do odvětví geodetických prací není společnost dostatečně informována.

- **Úspory z rozsahu** vznikají při větších zakázkách, přičemž nově vstupující společnosti nemají možnost prezentovat se takovými referencemi jako stávající společnosti na trhu a nemohou se ucházet například o některé veřejné zakázky, které mají za podmínku právě prokazatelnost referencemi. Noví účastníci trhu se pak zaměřují pouze na menší zakázky, a i při nastavení nízkých cen nemohou dosáhnout takových úspor z rozsahu jako stávající společnosti. Snižování cen může také zapříčinit finanční problémy, které mohou vést až k insolvenční a následně k bankrotu společnosti.
- **Diferenciace produktu** je v oboru kartografie a zeměměřictví velmi malá. Nebývá zde zpravidla velká loajalita zákazníků, většinou se jedná o jednorázové neopakující se práce. Zákazníci si většinou firmy vybírají dle ceny a referencí. Diferenciace je spatřována v rozdílné vybavenosti přístroji, se kterými geodeti pracují. Jestliže má společnost vysokou technickou vybavenost v oblasti přístrojů, je možné zkrátit čas k provedení úkonů, a tím také může docházet ke stanovení nižší ceny. Společnost 1. Geo, spol. s r.o. se snaží pracovat s co nejmodernějším vybavením, avšak vzhledem ke své velikosti a finančním možnostem nepatří na trhu mezi společnosti s nejvyšší technickou vybaveností.
- **Kapitálová náročnost**, jak bylo uvedeno v teoretické části práce, je tak vysoká, jaká je nutnost potřebných investic nezbytných k proniknutí na daný trh. Při vstupu na tuzemský trh je nutné investovat zejména do geodetických přístrojů, které jsou poměrně drahé. Je nutné zohlednit také investice na zaškolení zaměstnanců a jejich dalšího vzdělávání.

2.3.2 Vyjednávací vliv dodavatelů

Vyjednávací vliv dodavatelů je velmi malý. Společnost má více dodavatelů, není tedy závislá na konkrétním klíčovém dodavateli. Společnost 1. Geo, spol. s r.o. poptává

většinou více dodavatelů a následně se rozhoduje v závislosti na došlé cenové nabídce mezi dvěma nejlevnějšími dodavateli. Sleduje tak neustále trh, pokud by se naskytnul dodavatel, který by společnosti nabídnul lepší podmínky než stávající dodavatelé, zareaguje pružně a přejde k tomuto dodavateli. Tato pružnost je zabezpečena tím, že s žádným dodavatelem nemá podepsanou rámcovou smlouvu. Výběr dodavatele záleží na vedoucím pobočky, není třeba, aby procházel výběrovým řízením. Společnost 1. Geo, spol. s r.o. odebírá od svých dodavatelů zejména stabilizační materiál, jako jsou trubky, plasty, kolíky a barevné spreje, dále pak kancelářský materiál. Společnost odebírá také předplatné časopisu Zeměměřič, aby neustále sledovala nejnovější informace a trendy v oboru. Na žádném dodavateli mimo dodavatele, který společnosti dodává odborný časopis, není závislá a může jej kdykoliv změnit.

2.3.3 Vyjednávací vliv odběratelů

Společnost 1. Geo, spol. s r.o. působí na tuzemském trhu a zaměřuje se pouze na tuzemské zákazníky. Zákazníky společnosti jsou fyzické i právnické osoby, pozemkové úřady, města, obce a regiony. V současném konkurenčním prostředí je vyjednávací síla odběratelů poměrně vysoká. Větší vyjednávací sílu mají zprostředkovatelé, kteří nejsou konečnými odběrateli, a také odběratelé velkých zakázek. Svým zákazníkům se společnost 1. Geo, spol. s r. o. snaží ve všech směrech vycházet vstříc. Zákazníci tak mohou vyjednávat o ceně jednotlivých zakázek, které jsou sice stanoveny dle aktuálního ceníku, ale je možné se individuálně domluvit dle složitosti a odlišnosti konkrétní zakázky. Společnost v některých případech poskytuje různé druhy slev, jako jsou slevy množstevní nebo slevy pro stálou klientelu. Tyto slevy jsou nastaveny rozdílně pro každou pobočku a každého zákazníka. I přes poskytnutí slev je nutné, aby konečná cena zakázky nebo služby alespoň pokryla náklady na materiál a mzdové náklady.

V případě potřeby může společnost zajistit ke konkrétní zakázce právní poradenství za zvýhodněnou cenu.

2.3.4 Hrozba substitutů

V současnosti neexistují substituty, kterými by bylo možné jakkoliv geodetické služby nahradit.

2.3.5 Konkurence v odvětví

Konkurence v odvětví je velká. Na trhu neexistuje jeden dominantní konkurent, ale velké množství menších konkurentů. Analyzovaná společnost má však výhodu, že dle geografického hlediska má několik divizí, a tak je schopná konkurovat ostatním korporacím v okolí jižní, jihovýchodní a střední Moravy. Společnost 1. Geo, spol. s r.o. ale nemá na trhu silné postavení. V kraji Vysočina má společnost kolem 50 konkurenčních korporací, ve Zlínském a Olomouckém kraji kolem 70 korporací. V Jihomoravském kraji je okolo 75 geodetických společností. Společnost 1. Geo, spol. s r.o. považuje za své konkurenty také drobné živnostníky, kteří nemají povinnost platit DPH, a tím pádem mohou snižovat ceny zakázek, což velmi pozitivně oceňují zejména koneční spotřebitelé, kterými jsou především malí zákazníci. Velký počet konkurenčních korporací je vlastníkem certifikace systému managementu jakosti.

2.3.6 Shrnutí analýzy konkurenčního prostředí

- Vstupu do odvětví nebrání téměř žádné bariéry, neexistují legislativní bariéry. Na trh mohou vstoupit fyzické i právnické osoby.
- Společnost není dostatečně informována o vstupu nových konkurentů do odvětví.
- Vyjednávací vliv dodavatelů je minimální, společnost nemá s žádným dodavatelem uzavřenou rámcovou smlouvu.
- Dodavatelé jsou vybíráni vedoucím poboček, nemusí procházet výběrovým řízením.
- Vyjednávací vliv odběratelů je vysoký.
- V současné době neexistují žádné substituty v odvětví.
- Konkurence v odvětví je vysoká. Není zde dominující firma, ale velký počet menších konkurenčních společností.
- Výhodou analyzované společnosti je rozmístění poboček a možnost konkurovat na území jižní, jihovýchodní a střední Moravy.

2.4 Fundamentální analýza

Fundamentální analýza je zpracována z povinných účetních dokladů, a to rozvahy a výkazu zisku a ztráty za roky 2013 a 2014, které byly společností sestaveny v plném rozsahu. Pro společnost 1. Geo, spol. s r.o. je zdaňovacím obdobím kalendářní rok.

2.4.1 Analýza rozvahy

V prvním kroku je zpracována fundamentální analýza rozvahy za rok 2013 a 2014.

Analýza aktiv

Hodnota aktiv společnosti činí necelých 5 milionů Kč, to nasvědčuje tomu, že v podmínkách České republiky se jedná o malou společnost. Hodnota aktiv netto ve sledovaném období vzrostla o 291 000 Kč, tj o 6,72 %, to znamená, že firma zvýšila svou hodnotu.

Dlouhodobý majetek

V případě pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku společnost oceňuje majetek pořizovací cenou. Pořizovací cena v sobě zahrnuje i náklady na pořízení. Jestliže je pořízen dlouhodobý majetek do 40 000 Kč a dlouhodobý nehmotný majetek do 60 000 Kč, účtuje se přímo do nákladů. Hodnota dlouhodobého majetku se oproti minulému roku snížila o 287 000 Kč, tedy o 16,06 %. Hodnota krátkodobých aktiv se tedy musela zvýšit, což potvrzuje rozdíl řádku 031 (oběžná aktiva). Společnost je vlastníkem čtyř automobilů, u kterých využívá možnosti zrychlených odpisů.

Dlouhodobý nehmotný majetek

U dlouhodobého nehmotného majetku došlo ke snížení o 21 000 Kč, snížení bylo zapříčiněno odpisem softwaru. Analyzovaná společnost nedisponuje žádným dalším nehmotným majetkem, můžeme tedy říci, že se nepohybuje v oblasti hi-tech, kde je používání nehmotného majetku nutností.

Dlouhodobý hmotný majetek

U dlouhodobého hmotného majetku došlo také ke snížení hodnoty, a to o 266 000 Kč, tedy o 15,39 %. Společnost nevlastní žádné pozemky ani stavby, to opět nasvědčuje tomu, že společnost ke své práci nevyužívá špičkové technologie, které by vyžadovaly vlastní upravené případně moderní stavby. Společnost vlastní stroje a zařízení v celkové hodnotě 1 462 000 Kč, které jsou více jak z poloviny odepsány. V letech 2013 ani 2014 společnost neměla žádný nedokončený majetek. Ve sledovaných letech nedošlo k modernizaci.

Dlouhodobý finanční majetek

Analyzovaná společnost nevlastní žádný dlouhodobý finanční majetek, to dokládá, že není kapitálově propojena se svými odběrateli a dodavateli. Nevlastní žádné dlouhodobé cenné papíry a také není součástí nějakého uskupení a nemá dceřiné společnosti.

Oběžná aktiva

Společnost má 1,41 % oběžných aktiv v zásobách, 1,34 % v dlouhodobých pohledávkách, 42,42 % v pohledávkách krátkodobých a krátkodobý finanční majetek tvoří 54,83 % oběžných aktiv. Tato struktura je poměrně obvyklou v podmínkách České republiky, vzhledem k výši krátkodobých a dlouhodobých pohledávek.

Zásoby

V oblasti zásob má společnost pouze materiál. Jedná se o stabilizační materiál, který je využíván ke geodetickým pracím. Do stabilizačního materiálu patří hlavně plastové znaky, kovové trubky, signalizační spreje a dřevěné kolíky. Společnost nemá nedokončenou výrobu, výrobky, ani zboží, což znamená, že se nejedná o výrobní firmu. Meziročně vzrostly zásoby o 23 000 Kč, to je pozitivní jev.

Dlouhodobé pohledávky

Meziročně se snížily dlouhodobé pohledávky o 290 000 Kč, důsledkem snížení dlouhodobých pohledávek byl prodej podílu společnosti 1. Geo, spol. s r.o. a splacení dlouhodobého dluhu.

Krátkodobé pohledávky

Pozitivně je hodnoceno také snížení krátkodobých pohledávek o 260 000 Kč, tj. o 16,71 %. K nejvyššímu snížení došlo u položky pohledávky z obchodních vztahů, dále u krátkodobých poskytnutých záloh a také u stát – daňové pohledávky, kde byla pohledávka v roce 2014 vyrovnána. Průměrné měsíční tržby jsou 1 milion Kč, z toho plyne, že se jedná o pohledávky, které jsou splatné do méně než 1,5 měsíce. Společnost 1. Geo, spol. s r.o. má tedy průměrné postavení na trhu. Vzhledem k tomu, že tržby oproti krátkodobým pohledávkám vzrostly, je možné říci, že se nejedná o problémy s odbytem.

V roce 2014 došlo ke zlepšení platební morálky odběratelů. Přesto společnost eviduje poměrně velké množství krátkodobých pohledávek.

Společnost eviduje pohledávky v celkové nominální hodnotě 506 000 Kč po lhůtě splatnosti. Jedná se o pohledávky po splatnosti do 180 dnů, v tomto případě jde o pohledávky v nominální hodnotě 498 000 Kč a nad 180 dnů se jedná o pohledávky v hodnotě 8 000 Kč. Výše pohledávek po lhůtě splatnosti je hodnocena negativně.

Krátkodobý finanční majetek

Ze struktury krátkodobého finančního majetku je patrné, že firma neinvestuje do krátkodobých cenných papírů a podílů a nepořizuje také žádný krátkodobý finanční majetek. V roce 2014 došlo ke zvýšení držení peněz na pokladně, a to o 16 000 Kč, což je 38,1 %. Jednalo o částku 58 000 Kč, částka je velmi nízká, to nasvědčuje tomu, že společnost provádí platby přes bankovní účet. Finanční majetek na bankovním účtu vzrostl o 1 098 000 Kč, oproti minulému roku.

Analýza likvidity

Okamžitá likvidita neboli likvidita prvního stupně⁶ dosahuje hodnoty 0,42. Tato hodnota je v rámci České republiky ještě v únosných mezích. Za kritickou hodnotu okamžité likvidity se považuje hodnota 0,2. Pohotová likvidita, neboli také likvidita druhého stupně⁷, se rovná 0,75. Běžná likvidita⁸ dosahuje ve společnosti výše 0,76. Vzhledem k tomu, že hodnota běžné likvidity by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5 je naprosto zjevné, že analyzovaná společnost by nebyla schopná uhradit krátkodobé závazky z oběžných aktiv. Běžná likvidita společnosti je velmi špatná (51).

Časové rozlišení

V roce 2014 klesla částka časového rozlišení o 9 000 Kč, tedy o 13,85 %. Společnost vykazuje pouze náklady příštích období, kterými jsou předplatné, dálniční známky, pojištění obchodní korporace, pojištění automobilů a platby za mobilní telefony.

⁶ Okamžitá likvidita = $\frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$

⁷ Pohotová likvidita = $\frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátk. finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$

⁸ Běžná likvidita = $\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$

Analýza pasiv

V podmínkách České republiky je velmi často typické, že společnosti bývají překapitalizovány vlastními zdroji. V analyzované společnosti je to však přesně naopak. Vlastní zdroje tvoří 12,73 % celkového objemu pasiv, firma je tedy silně podkapitalizovaná, což může vést k insolvenční firmě a také to znamená, že firma není nezávislá.

Vlastní kapitál

Vlastní kapitál oproti minulému období vzrostl o 233 000 Kč, relativně o 65,63 %. Narůst byl zapříčiněn zejména zvýšením výsledku hospodaření běžného účetního období.

Základní kapitál

Základní kapitál ve výši 200 000 Kč jednoznačně určuje, že se jedná o společnost s ručením omezeným.

Kapitálové fondy

V běžném ani v minulém období společnost neobdržela žádné dary, dotace na investice. Společnost nebyla transformovaná, ani neprodávala akcie na primárním trhu.

Fondy ze zisku

Podle Zákona o obchodní korporacích č. 90/2012 Sb., již není zákonem stanovené vytváření rezervního fondu, jak tomu bylo dříve podle obchodního zákoníku. Povinnost a podmínky vytváření rezervního fondu mohou být zakotveny ve společenské smlouvě. Ve sledovaném roce společnost vytvořila rezervní fond ve výši 16 000 Kč. Vytváření fondů ze zisku je obecně považováno za pozitivní, protože dochází k navýšení hodnoty firmy, prostředky vázané ve fondech ze zisku mohou být také skrytými rezervami nebo je možné tyto prostředky využít k úhradě ztrát, které se mohou objevit v budoucnu.

Výsledek hospodaření

Společnost v obou sledovaných obdobích dosáhla zisku, i když částky nejsou nějak vysoké. V roce 2014 došlo ke zvýšení výsledku hospodaření za běžné účetní období o 78 000 Kč, tedy o 50,32 %, což je sice pozitivní jev, ale s ohledem na součet tržeb, který

činí 12 199 000 Kč, je výška výsledku hospodaření za běžné účetní období necelé 2 % tržeb.

Cizí zdroje

V oblasti cizích zdrojů došlo ke zvýšení o 58 000 Kč, to je při výši celkových cizích zdrojů, které dosahují 4 032 000 Kč velmi zanedbatelná částka.

Rezervy

Ve sledovaných obdobích společnost netvoří rezervy. Rezervy jsou tvořeny v oblasti fondů ze zisku a vzhledem k výši výsledku hospodaření za běžné účetní období by nebylo ani vhodné vytvářet rezervy, které se účetně vytvoří na debet účtu nákladů a tím dochází ke zvýšení hodnoty nákladů a následně ke snížení zisku.

Dlouhodobé závazky

V roce 2014 se dlouhodobé závazky snížily o 85 % v absolutní částce o 1 751 000 Kč. Ke snížení došlo prodejem podílu společnosti MDP GEO, s.r.o. a následným splacením závazku ke společníkovi, což je viditelné i na řádku závazky ke společníkům. Analyzovaná společnost nemá žádné dlouhodobé závazky z obchodních vztahů, nevydala žádné dlouhodobé dluhopisy ani nevlastní dlouhodobé směnky k úhradě. Ve sledovaném období zůstaly společnosti dlouhodobé závazky ve výši 15 000 Kč, jedná se o položku dohadných účtů pasivních, s největší pravděpodobností se jedná o nevyfakturované dodávky, za které společnost zatím neobdržela fakturu.

Krátkodobé závazky

V oblasti krátkodobých závazků došlo oproti minulému roku k nárůstu o 1 809 000 Kč, což je 55 %. Tento nárůst je velmi nežádoucí.

Závazky z obchodních vztahů se však oproti minulému roku snížily o 72,57 %. Závazky k zaměstnancům se oproti minulému roku zvýšily s ohledem na výkaz zisku a ztráty na položku mzdových nákladů a nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Je tedy možné říci, že společnost přijala nové zaměstnance. Nárůst krátkodobých závazků byl vyvolán zvýšením jiných závazků o 2 200 000 Kč. V tomto případě se jedná o půjčku, která byla poskytnuta společností MDP GEO, s.r.o.

Společnost eviduje souhrnně závazky po lhůtě splatnosti v nominální výši 145 000 Kč. Z celkového objemu závazků se jedná o závazky v nominální hodnotě 20 000 do 180 dnů po splatnosti a nad 180 dnů eviduje společnost závazky ve výši 125 000.

Bankovní úvěry a výpomoci

Společnost 1. Geo, spol. s r.o. nemá žádné dlouhodobé ani krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci.

Časové rozlišení

Ve sledovaných obdobích společnost nemá a neměla žádné výdaje a výnosy příštích období.

2.4.2 Analýza výkazu zisku a ztrát

Následující podkapitola práce je věnována zpracování fundamentální analýze výkazu zisku a ztráty za roky 2013 a 2014.

Část I

Z části I je patrné, že analyzovaná společnost v letech 2013 a 2014 neměla žádné tržby za prodej zboží.

Část II

U výkonů došlo ke zvýšení oproti minulému roku o 4 936 000 Kč, což představuje nárůst o 59,54 %. Naprosto stejná struktura nárůstu je u tržeb za prodej výrobků a služeb. Výkonová spotřeba vzrostla o 498 000 Kč, což představuje nárůst o 16,11 %. Ve vztahu k tržbám je vývoj výkonové spotřeby příznivý, protože tento nárůst je pomalejší než nárůst tržeb. Ve vztahu k přidané hodnotě je tento vývoj také příznivý, přidaná hodnota oproti minulému roku vzrostla o téměř polovinu, konkrétně o 4 438 000 Kč, to je v relativním vyjádření 48,46 %.

Osobní náklady oproti minulému období vzrostly, stejně tak tomu nastalo u mzdových nákladů a také nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Tento nárůst byl způsoben přijetím nových zaměstnanců.

Společnost 1. Geo, spol. s r.o. nevyplácela ve sledovaných obdobích žádné odměny členům orgánů obchodní korporace.

Společnost přispívá zaměstnancům na stravenky, to je možné vidět na řádku sociálních nákladů.

Společnost nevlastní pozemky či budovy, daně a poplatky tedy tvoří zejména daň silniční a ostatní daně placené společnostmi, kterými je svoz odpadů, správní poplatky za ověření geodetických prací na Katastrálních úřadech a poplatky za ověření listin. Do daní a poplatků se neřadí daně z přidané hodnoty, spotřební daně a daně z příjmu. Oproti minulému roku zde došlo také k nárůstu o 65,48 %.

Odpisy se oproti minulému období zvýšily o 322 000 Kč, tedy o 91 %. Vzhledem ke vzniku společnosti v roce 2013 se jedná o zvýšení důvodem zrychleného odepisování.

Z části II výkazu zisku a ztráty, konkrétně z řádků spotřeba materiálu a energie, služby, mzdové náklady a odpisy, je možné odvodit nákladovou strukturu produkce. Nejvyšší hodnoty dosahuje položka mzdových nákladů, která činí téměř 5 500 000 Kč, za ní následuje hodnota služeb, která dosahuje výše 1 827 000 Kč, položka spotřeby nákladů a energie dosáhla v roce 2014 hodnoty 1 762 000 Kč, což je pouze o 65 000 Kč méně, než hodnota služeb. Nejnižším nákladovým druhem je položka odpisů, která dosáhla hodnoty 675 000 Kč. Z toho plyne, že v oboru kartografických a zeměměřických činností je požadována vysoce kvalifikovaná pracovní síla. Z pohledu spotřeby materiálu a energie není výroba až tak náročná.

Část III

V roce 2014 prodala firma dlouhodobý majetek, avšak tato částka je velmi zanedbatelná, jedná se pouze o tržby z prodeje dlouhodobého majetku za 21 000 Kč. Jiné položky jsou v této části nulové. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období je také nulová, což je logické vzhledem k tomu, že společnost eviduje náklady příštích období.

Část IV

Ostatní provozní náklady tvoří malý objem finančních prostředků a jejich vývoj je také pozitivní. Oproti minulému období došlo ke snížení o 12 000 Kč, tedy o 13,33 %. Naopak ostatní provozní výnosy vzrostly, avšak částka výnosů je také velmi zanedbatelná, v roce 2014 dosáhla výše 17 000 Kč.

Část V

Provozní výsledek hospodaření vzrostl o 58,73 %, tedy v absolutní výši o 148 000 Kč, což je pozitivní jev.

Části VI, VII, VIII, IX

Z analýzy rozvahy je patrné, že firma nemá žádný majetek a v té souvislosti nevznikají žádné náklady a výnosy v částech VI, VII, VIII, IX. Tyto části zobrazují náklady a výnosy z dlouhodobého a krátkodobého finančního majetku.

Část X

Společnost neměla žádné výnosové úroky ve sledovaných obdobích, které by mohly plynout například z úročení bankovního účtu. Společnost neměla v roce 2013 také žádné nákladové úroky, avšak v roce 2014 jsou nákladové úroky v částce 94 000 Kč.

Část XI

Ostatní finanční náklady se ve sledovaném období snížily o 31 000 Kč na hodnotu 16 000 Kč, což je opět velmi zanedbatelná částka.

Část XII

Ve sledovaných obdobích společnost neuplatnila převod finančních nákladů ani výnosů.

Finanční výsledek hospodaření je záporný, to je však pro české firmy velmi typické. Ve sledovaném období došlo ke zvýšení ztráty finančního výsledku hospodaření o 63 000 Kč. Důvodem zvýšení jsou nákladové úroky.

Společnost nemá odloženou daň z příjmu za běžnou činnost.

Část XIII

Ve společnosti 1. Geo, spol. s r.o. nedošlo ke změně způsobu oceňování majetku, nedošlo ke vzniku mimořádných škod, nebyly tak účtovány žádné mimořádné náklady ani výnosy. Společnost také netvoří žádné ostatní rezervy. Mimořádný výsledek hospodaření má tedy za obě sledované období nulovou hodnotu.

Výsledek hospodaření za účetní období dosáhl v roce 2014 výše 233 000 Kč, oproti minulému období došlo ke zvýšení o 78 000 Kč, tedy o 50,32 %. Za obě sledované období dosáhla společnost kladného výsledku hospodaření a zatím má výsledek hospodaření rostoucí trend, to je hodnoceno pozitivně.

2.4.3 Shrnutí fundamentální analýzy

Fundamentální analýza byla zpracována z povinných účetních dokladů, a to rozvahy a výkazu zisku a ztráty za rok 2013 a 2014. Z provedené analýzy vyplynuly následující skutečnosti:

- Jedná se o menší korporaci, která působí pouze v rámci České republiky.
- Společnost ve sledovaném období zvýšila svou hodnotu, což dokládá zvýšení aktiv v roce 2014.
- Dlouhodobý nehmotný majetek dosahuje hodnoty pouze 38 000 Kč. Jedná se o software Bentley Power Civi Country Upg. Je zřejmé, že společnost se nepohybuje v oblasti hi-tech, kde je právě používání dlouhodobého nehmotného majetku základním požadavkem.
- Společnost nevlastní stavby ani pozemky, prostory k výkonu práce musí mít tedy pronajaté.
- Společnost vlastní stroje a zařízení, které využívá k výkonu své práce. Nemá však žádný nedokončený majetek, to nasvědčuje tomu, že se společnost nesnaží o modernizaci.
- Společnost 1. Geo, spol. s r.o. není kapitálově propojena s odběrateli ani dodavateli, není také součástí žádného uskupení a také nemá dceřiné společnosti.
- Struktura oběžných aktiv je obvyklá v podmínkách České republiky. Společnost drží 1,41 % v zásobách, 1,34 % v dlouhodobých pohledávkách, v krátkodobých pohledávkách má společnost 42,42 % oběžných aktiv a 54,83 % v krátkodobém

finančním majetku. Vzhledem k nízkému stavu zásob, kterými je pouze stabilizační materiál a podle skutečnosti, že společnost nemá nedokončenou výrobu a polotovary, je možné určit, že se nejedná o výrobní firmu.

- Společnosti se podařilo v roce 2014 snížit jak dlouhodobé, tak i krátkodobé pohledávky. U krátkodobých pohledávek došlo ke snížení zejména v oblasti pohledávek z obchodních vztahů, celkově tedy došlo ke zlepšení platební morálky odběratelů. Společnost ale přesto eviduje velké množství pohledávek po lhůtě splatnosti, převážná většina jsou pohledávky do 180 dnů. Při průměrných měsíčních tržbách, které činí asi 1 milion korun, se jedná o pohledávky se splatností do 1,5 měsíce. Společnost neinvestuje do krátkodobých cenných papírů a podílu.
- Většina plateb je pravděpodobně realizována prostřednictvím bankovního účtu, to dokládá nízký objem finančních prostředků na pokladně. Společnost má však velký problém s běžnou likviditou, která by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5. Běžná likvidita ve společnosti 1. Geo, spol. s r.o. dosahuje pouze hodnoty 0,76.
- Společnost je silně podkapitalizovaná, vlastní zdroje tvoří pouze 12,73 % celkového objemu pasiv. Z toho plyne, že společnost není nezávislá a v krajním případě by mohlo také dojít k insolvenční.
- Základní kapitál je ve výši 200 000 Kč, to jednoznačně dokládá, že se jedná o společnost s ručením omezeným. V době založení společnosti platila právní úprava, která požadovala složení základního kapitálu alespoň ve výši 200 000 Kč.
- V běžném ani minulém období společnost neobdržela žádné dary, dotace na investice, nebyla transformovaná ani neprodávala akcie na primárním trhu.
- V roce 2014 byl společností vytvořen rezervní fond ve výši 16 000 Kč.
- V obou sledovaných obdobích je společnost zisková a výsledek hospodaření má rostoucí vývoj. Výška výsledku hospodaření dosahuje však necelých 2 % tržeb.
- Společnost nevytváří žádné rezervy.
- V případě dlouhodobých závazků došlo ke snížení o 85 % na částku 15 000 Kč, přičemž se jedná o položku dohadné účty pasivní.
- Byl zaznamenán nárůst v oblasti celkových krátkodobých závazků z důvodu zvýšení jiných závazků, které se zvýšily o 2 200 000 Kč. Jde o půjčku

od společnosti MDP GEO, s.r.o. U krátkodobých závazků z obchodních vztahů došlo však ke snížení o 72,57 %. Hodnota krátkodobých pohledávek je nižší než hodnota krátkodobých závazků, to naznačuje, že společnost bude mít velmi nízkou hodnotu běžné likvidity, což bylo potvrzeno.

- Společnost eviduje velké množství krátkodobých závazků po splatnosti. Převážně se jedná o závazky po lhůtě splatnosti nad 180 dnů.
- U závazků k zaměstnancům došlo k mírnému nárůstu z důvodu přijetí nových zaměstnanců. V porovnání s průměrnou mzdou v České republice je možné určit, že společnost poskytuje pracovní místa asi 20 – 24 zaměstnancům.
- Společnost ve sledovaných obdobích nepřijala žádné dlouhodobé ani krátkodobé úvěry a výpomoci.
- Tržby za prodej výrobků a služeb měly v analyzovaných obdobích rostoucí tendenci. Oproti minulému roku vzrostly o 59,54 %.
- Výkonová spotřeba ve společnosti také vzrostla, celkově o 16,11 %. Ve vztahu k tržbám je růst výkonové spotřeby pomalejší, a to je hodnoceno příznivě. Příznivý vývoj je také ve vztahu k přidané hodnotě.
- V analyzovaných letech společnost nevyplácela odměny členům orgánů obchodní korporace.
- Společnost 1. Geo, spol. s r.o. poskytuje zaměstnancům příspěvek na stravenky.
- Korporace platí silniční daň, daň za svoz odpadu, dále správní poplatky za ověření geodetických prací na Katastrálních úřadech a poplatky za ověření listin.
- Ze struktury výkonů je možné vyčíst, že nejvyšší hodnota nákladové položky produkce jsou mzdové náklady, následují služby, spotřeba nákladů a energie a odpisy. Je tedy zapotřebí vysoce kvalifikované pracovní síly, avšak výroba není materiálově a energeticky náročná, není také náročná na stroje a zařízení.
- V roce 2014 došlo k prodeji dlouhodobého majetku, částka je velmi zanedbatelná. Jedná se pouze o 21 000 Kč.
- Společnost netvoří žádné opravné položky.
- V roce 2014 došlo ke vzniku nákladových úroků ve výši 94 000 Kč.
- U ostatních finanční nákladů došlo k poklesu oproti minulému roku a v roce 2014 dosáhly ostatní finanční náklady výše 16 000 Kč, což je poměrně zanedbatelná

částka. Dá se předpokládat, že tyto náklady jsou vyvolány pojistným a poplatky za vedení účtu.

- Společnost ve sledovaných obdobích neuplatnila žádné převody finančních nákladů a výnosů.
- Finanční výsledek hospodaření dosáhl záporné hodnoty, to je však v podmínkách České republiky pro obchodní korporace typické.
- Ve společnosti nebyly účtovány žádné mimořádné náklady ani výnosy. Tudíž i výsledek hospodaření za mimořádnou činnost je nulový.
- Ve společnosti 1. Geo, spol. s r.o. nedošlo ke změně způsobu oceňování majetku a vytváření rezerv.
- V obou sledovaných obdobích společnost nevyplatila společníkům podíly na vytvořeném zisku. Z toho je zřejmé, že majitelé jsou ve společnosti zaměstnáni.

2.5 Kralickův rychlý test

V následující kapitole bude proveden Kralickův rychlý test. Důvodem provedení právě tohoto testu je zejména jeho rychlost, která má velmi dobrou vypovídající schopnost k ohodnocení analyzované společnosti. Společnost 1. Geo, spol. s r.o. nepoužívá výkaz cash flow a bylo tedy nutné chybějící položky dopočítat.

Tab. 9: Položky potřebné k výpočtu Quick testu v tis. Kč (Vlastní zpracování)

	2014	2013
Vlastní kapitál	588	355
Celková aktiva	4 620	4 329
Cizí kapitál	4 032	3 974
Krátkodobý finanční majetek	1 675	561
Bilanční cash flow	843	536
Provozní cash flow	3 253	735
Tržby	12 220	7 263
EBIT	400	252

Tab. 10: Kralickův rychlý test (Vlastní zpracování)

Kralickův rychlý test	2014	2013
Kvóta vlastního kapitálu	12,73 %	8,20 %
Doba splácení dluhů v letech	2,80	6,23
Cash flow v % tržeb	26,62 %	10,12 %
Rentabilita celkového kapitálu	8,66 %	5,82 %

Na základě výpočtu ukazatelů za oba sledované roky, byla použita stupnice hodnocení, která je uvedena v teoretické části práce a jednotlivým výpočtům byla přiřazena známka.

Tab. 11: Hodnocení Quick testu (Vlastní zpracování)

	2014	2013
Kvóta vlastního kapitálu	3	4
Doba splácení dluhů	1	3
Cash flow v % tržeb	1	1
Rentabilita celkového kapitálu	3	4

Pro větší přehlednost je uvedena tabulka, která obsahuje průměrnou známku zvlášť pro finanční stabilitu a výnosovou stabilitu. Finanční stabilita je složena z kvóty vlastního kapitálu a doby splácení dluhů, zatímco výnosová stabilita se skládá z cash flow v % tržeb a rentability celkového kapitálu. Vzhledem k uvedeným výsledkům je možné říci, že jak finanční stabilita, tak i stabilita výnosová se oproti minulému období zlepšila, a tím došlo k celkovému zlepšení ze známky 3 na známku 2. V případě finanční stability došlo k výraznějšímu zlepšení, a to ze známky 3,5 na známku 2.

Tab. 12: Hodnocení finanční a výnosové stability (Vlastní zpracování)

	2014	2013
Finanční stabilita	2	3,5
Výnosová stabilita	2	2,5
Celkové zhodnocení	2	3

V roce 2014 byla společnost podle Kralickova rychlého testu hodnocena známkou 2 (slovně dobrý), a to jak z pohledu finanční stability, tak z pohledu stability výnosové.

2.6 Analýza „7 S faktorů“

Předposlední analýza se zabývá rozbořem „7 S faktorů“, které ovlivňují úspěšnost společnosti. Mezi „7 S faktorů“ se řadí strategie, struktura, styl řízení, systémy, spolupracovníci, sdílené hodnoty a schopnosti.

2.6.1 Strategie

Společnost 1. Geo, spol. s r.o. se snaží o udržení konkurenceschopnosti na tuzemském trhu, udržení si stávajících zákazníků a poskytování kvalitních služeb. Usiluje o oslovení nových zákazníků, a to fyzických i právnických osob. Společnost má také zájem o stabilní a kvalifikované zaměstnance, bez kterých není možné dosáhnout požadovaných cílů. Snaží se také o rozšiřování o nové technologie. Společnost by měla usilovat o zlepšení marketingové strategie, která je velmi důležitá pro zviditelnění společnosti.

2.6.2 Struktura

Organizační struktura společnosti má divizionální rozdělení, podle geografického umístění. Jedná se o divizi Žďár nad Sázavou, Brno, Zlín a Prostějov, kde je také sídlo společnosti. Každá divize má svého vlastního vedoucího, který je zodpovědný za bezproblémový chod společnosti a rozděluje práci a kompetence mezi jednotlivé pracovníky.

2.6.3 Styl řízení

Společnost prosazuje spíše autoritativní styl řízení, kdy nejsou do rozhodování zapojeni zaměstnanci společnosti. Společnost je řízena statutárním orgánem, přičemž za každou pobočku nese zodpovědnost její vedoucí, který má určité pravomoce. Po změně vedení nemají vedoucí pracovníci pravidelné porady, kde je řešena současná situace a budoucí strategie firmy. Porady se zaměstnanci také nemají pravidelnou periodu. Zaměstnanci nejsou informováni o současném a budoucím vývoji ve společnosti.

2.6.4 Systémy

V rámci podkapitoly systémy jsou charakterizovány programy a softwary, se kterými pracují zaměstnanci společnosti. Zde je také rozebrána interní a externí komunikace, kterou společnost využívá.

Programy a softwary

Pro svou práci využívá společnost následující druhy softwaru a programů:

VKM

VKM je geodetický program, který se využívá pro práci s digitální vektorovou a rastrovou mapou. Používá se pro automatizovanou tvorbu geometrických plánů, a také k výpočtům a dopočtům souřadnic podrobných bodů i bodového pole (52).

Proland

Jedná se o program, který se používá pro zpracování pozemkových úprav a k dalším navazujícím pracím.

ProGeo

Společnost 1. Geo, spol. s r.o. využívá ke své práci také systém ProGeo, který zpracovává data pro energetické společnosti.

Bentley Power Civi Country Upg

Jedná se o grafický software, který společnost využívá, který využívá ke zpracování mapových podkladů, dokumentací staveb apod.

Ekonomický program Pohoda

Společnost 1. Geo, spol. s r.o. ke své práci využívala ekonomický program Pohoda, ve kterém vedla kompletní účetnictví společnosti. Po odprodeji většinového podílu se nový majitel rozhodl, že veškeré účetnictví se bude předávat outsourcingové firmě se sídlem v Otrokovicích. Každý čtvrtek dochází k předávání podkladů pro účetní, to je však vzhledem k několika pobočkám v rámci krajů Moravy složité. Je také nutné vést určitou evidenci všech dokladů, které se zapisují do speciálních tabulek, a ty jsou následně

s doklady odevzdány. Lze říci, že v tomto případě se jedná o duplicitní práci. Hlavní výhodou ekonomického programu bylo, že vedoucí pracovníci mohli do účetnictví kdykoliv nahlédnout a zjistit z něj potřebné informace. Účetnictví bylo vedeno s rozdělením dle jednotlivých pracovišť a bylo tak možné vzájemně porovnávat jednotlivé pobočky a analyzovat jejich náklady a výnosy. Je velmi pravděpodobné, že s novým majitelem se bude vést účetnictví společnosti dohromady a nebude tedy možné sledovat výkony jednotlivých pracovišť tak jednoduše, jak tomu bylo doposud.

Vzhledem k tomu, že informační systém +4U v současné době nefunguje tak, jak se předpokládalo, používá se stále Pohoda k vystavování faktur, které se však budou v budoucnu vystavovat přímo v informačním systému.

Interní komunikace

V rámci interní komunikace spolu v současné době zaměstnanci komunikují pomocí e-mailové a telefonické komunikace napříč jednotlivými pobočkami. Do budoucna chce společnost k interní komunikaci využívat zejména informační systém, který je v současné době ve fázi implementace.

Intranet +4U

Od ledna 2015 dochází k implementaci informačního systému +4U, jenž byl navržen přímo pro společnost MDP GEO s.r.o., která se systémem již pracuje a tento systém zavádí i do společnosti 1. Geo, spol. s r.o.

Začátkem února roku 2015 bylo zorganizováno školení informačního systému pro vedoucí pracovníky a administrativní podporu. Značnou nevýhodou bylo, že v té době ještě zaměstnanci neměli přidělená přístupová hesla na intranet a nemohli si tak fungování systému vyzkoušet. Po školení získali všichni zaměstnanci potřebná přístupová hesla, která byla však po dobu jednoho týdne nefunkční, a to z toho důvodu, že zaměstnanci společnosti 1. Geo, spol. s r.o. prozatím neměli určené role dle organizační struktury a nemohly tak být nastaveny přístupy do artefaktů. Ke dni 20. 3. 2015 nejsou stále určené přesné role zaměstnanců a přístupy do artefaktů jsou z tohoto důvodu velmi omezené.

Vizi společnosti MDP GEO s.r.o. bylo, aby zaměstnanci společnosti 1. Geo začali v informačním systému co nejdříve pracovat a přestali vést své knihy zakázek, knihy jízd a ostatní dokumentaci.

Informační systém je nastaven na principu založení karet organizace a kartách osob a v případě zakázky je nutné definovat v prvním kroku obchodní příležitost, která obsahuje jméno a příjmení osoby nebo název společnosti, adresu, jméno kontaktní osoby, telefonní číslo a e-mail. Bez předchozího nadefinování obchodní příležitosti není možné vytvořit objednávku. U malých a neopakujících se objednávek tak může docházet ke zbytečným administrativním úkonům s vytvořením obchodní příležitosti, která bude sloužit pouze pro jednu zakázku. Společnost MDP GEO s.r.o. také požaduje, aby administrativní podpora zadala do informačního systému veškeré obchodní příležitosti, které byly zaznamenány od vzniku společnosti, tedy od března roku 2013, což bude časově velmi náročné.

Informační systém +4U je rozdělen do sedmi základních artefaktů:

- D1 – komunikace
- D2 – marketing a prodej
- D3 – finance
- D4 - realizace
- D5 – kvalita a kvalifikace
- D6 – veřejnost
- D7 – vedení MDP GEO, 1. Geo

Výhody zavedení informačního systému:

- Zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a divizemi.
- Možnost sledovat průběh zakázek napříč pracovišti. V případě přepracovanosti jedné divize je možné práci zadat na jiné pracoviště.
- Vedoucí pracovníci mohou kdykoliv shlédnout, kolik zakázek je rozpracováno a kteří pracovníci se na nich podílejí.
- Každý z pracovníků má svůj vlastní úkolník, kam mu vedoucí bude zadávat práci. Dojde tak k celkovému zlepšení time managementu všech zaměstnanců společnosti.

V současné době je vedena stále kniha zakázek, protože informační systém zatím neumožňuje vytvářet karty organizací a karty osob a není tak možné vytvořit jednotlivé obchodní příležitosti. Dochází tak zbytečně k duplicitní práci.

Externí komunikace

Společnost je vlastníkem datové schránky, kterou používá ke komunikaci s příslušnými institucemi, jako jsou finanční úřady, Česká správa sociálního zabezpečení anebo zdravotní pojišťovny. Pro externí komunikaci se stálými či potenciálními zákazníky a dodavateli používá společnost několik forem komunikace, a to například osobní setkání, e-mailovou korespondenci a telefonickou komunikaci.

2.6.5 Spolupracovníci

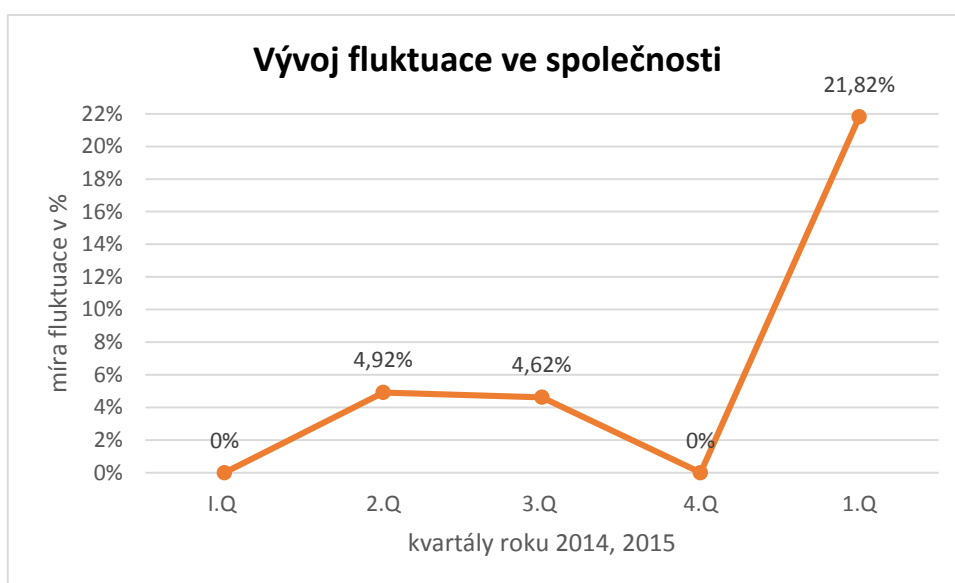
Společnost poskytuje zaměstnání na hlavní pracovní poměr dvaceti pracovníkům a v případě velkého množství práce nabírá také brigádníky na dohodu o provedení práce. Většinou se jedná o stálé brigádníky, kteří jsou v zároveň studenty střední školy nebo vysoké školy se zaměřením na daný obor. Zaměstnanci se mezi sebou snaží spolupracovat i napříč jednotlivými pobočkami.

Motivace zaměstnanců může mít finanční i nefinanční podobu v rámci konkrétních benefitů, které firma může poskytovat. Pro společnost jsou nejvýhodnější takové druhy benefitů, které jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů a nejsou tak zahrnuty do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného plnění a zároveň jsou u zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem. Společnost poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na stravenky, příspěvek na očkování proti chřipce a proti klíšťové encefalitidě, dále přispívá zaměstnancům na penzijní připojištění a to do maximální částky 700 Kč, přičemž si stejnou částku musí platit sám zaměstnanec. Žádné jiné benefity nejsou zaměstnancům poskytovány. Z ústních sdělení zaměstnanců vzešlo, že zaměstnanci považují nabídku benefitů za nedostatečnou.

2.6.6 Sdílené hodnoty

Mezi zaměstnanci ve firmě působí spíše přátelská atmosféra. Je však nutné zdůraznit, že zaměstnanci nejsou plně spokojeni s finančním ohodnocením ve firmě a s nabídkou benefitů, které jsou jim nabízeny.

Ačkoliv společnost působí na trhu relativně krátce, je zde vyšší fluktuace zaměstnanců. Pracovní poměry byly ukončeny ze strany zaměstnanců zejména z finančních důvodů.



Graf 8: Vývoj fluktuace ve společnosti (Vlastní zpracování)

Pro výpočet fluktuace ve společnosti 1. Geo, spol. s r.o. bylo zvoleno kvartální období. Výpočet fluktuace je pak podíl celkového počtu odchodů za období a průměrného počtu zaměstnanců za dané období. Z grafu je patrné, že ve 2. a 3. čtvrtletí roku 2014 došlo k odchodu zaměstnanců a další odchod zaměstnanců je zaznamenán v 1. čtvrtletí roku 2015. Míra fluktuace zde dosahuje hodnoty 21,82 %, tato hodnota je alarmující.

2.6.7 Schopnosti

V analyzované společnosti probíhá hodnocení prací, které mají na starosti vedoucí pracovníci divizí. Postup a pravidelnost hodnocení je však plně v kompetenci vedoucích pracovníků a není pro celou organizaci sjednocen. Výsledky hodnocení jsou promítnuty do výše osobního ohodnocení, které tvoří část mzdy zaměstnance. Ve společnosti

neprobíhají pravidelná školení, což je považováno za velký nedostatek, protože v současné době, kdy velmi roste konkurence, a také je neustálý tlak na inovační vývoj, je nutné, aby zaměstnanci byli pravidelně školeni a hodnoceni dle kvality odvedené práce. Kvalita odvedené práce by se měla projevovat v odměňování zaměstnanců. Zaměstnanci by také měli rozvíjet nejen své schopnosti, ale také dovednosti.

2.7 SWOT analýza společnosti

Poslední analýzou je analýza SWOT. Podkladem pro vyhotovení analýzy jsou získané informace z předchozích analýz.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • divize na území jižní, jihovýchodní a střední Moravy • zkušenosti v oboru • na každém pracovišti je úředně oprávněný zeměměřický inženýr • zákazníci jsou FO, PO, pozemkové úřady, města, obce a regiony • právní poradenství • malý vyjednávací vliv dodavatelů • přátelská atmosféra mezi zaměstnanci • spolupráce mezi zaměstnanci • vozový park 	<ul style="list-style-type: none"> • společnost nemá zavedené ISO normy • pohledávky po lhůtě splatnosti • závazky po lhůtě splatnosti • nejasné role zaměstnanců • marketing a propagace • nepravidelné porady • neprobíhají pravidelná školení • fluktuace zaměstnanců • malý rozsah poskytovaných benefitů • pokles průměrných mezd ve společnosti
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • zavedení informačního systému • více pracovních příležitostí z důvodu levných úrokových sazeb hypoték • navázání spolupráce s VŠ a SŠ • navázání spolupráce s ÚP • technologický pokrok 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatek kvalifikované pracovní síly • konkurence v odvětví • vstup nové konkurence • změna zákonů • změna vyhlášek

<ul style="list-style-type: none"> • dodavatelé 	<ul style="list-style-type: none"> • velikost státního rozpočtu • další růst fluktuace
--	--

Obr. 5: SWOT analýza společnosti (Vlastní zpracování)

2.7.1 Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti patří poskytování geodetických prací fyzickým osobám, právnickým osobám, pozemkovým úřadům, městům, obcím a regionům. Společnost má pobočky na území jižní, jihovýchodní a střední Moravy, snaží se tak o větší konkurenceschopnost.

Silnou stránkou jsou zkušenosti, kterými zaměstnanci společnosti disponují. Společnost zaměstnává geodety, kteří mají několikaletou praxi v oboru.

Na každé pobočce je k dispozici úředně oprávněný zeměměřický inženýr. To je považováno za velmi silnou stránku. Jediný, kdo může provádět ověřování prací, je právě úředně oprávněný zeměměřický inženýr.

V případě zájmu je společnost ochotná zajistit právní poradenství k jednotlivým pracím.

Dodavatelé nemají velký vyjednávací vliv, společnost nemá s žádným dodavatelem uzavřenou rámcovou smlouvu a při výběru dodavatelů tak není nutné pořádat oficiální výběrové řízení. Výběr dodavatele, který dodává společnosti stabilizační materiál anebo kancelářské potřeby, je plně v kompetenci vedoucího pracovníka. Dodavatel je vybírán v závislosti na zaslané nabídce, ceně a obchodních podmínkách.

Mezi zaměstnanci panuje přátelská atmosféra, navzájem spolu spolupracují. V případě potřeby jsou ochotni mezi sebou spolupracovat také napříč jednotlivými pracovišti.

Společnost 1. Geo, spol. s r.o. vlastní několik automobilů, které jsou používány k výkonu činnosti. Každá divize vlastní terénní vůz a vedoucí divizí mají k dispozici služební automobily.

2.7.2 Slabé stránky

Oproti velkému množství konkurenčních korporací v odvětví analyzovaná společnost není vlastníkem certifikace ISO 9001 a 14001. Certifikace ISO neslouží pouze ke zkvalitnění systému řízení a nárůstu výkonnosti společnosti. V případě, že se společnost chce ucházet o veřejné zakázky, jsou ISO normy nesmírnou výhodou a v některých případech i podmínkou.

Další slabou stránkou společnosti je evidence pohledávek a závazků po lhůtě splatnosti. Souhrnný objem evidovaných pohledávek po lhůtě splatnosti je v nominální hodnotě 506 000 Kč, jedná se především o pohledávky po splatnosti do 180 dnů, ty dosahují výše 498 000 Kč. Většinou se jedná o pohledávky, které se pohybují okolo výše v rozmezí 20 000 – 30 000 Kč. Společnost však eviduje i pohledávky ve vyšší nominálně hodnotě. Nejvýše evidovaná pohledávka dosahuje hodnoty 357 114 Kč (25).

Závazky po splatnosti jsou ve společnosti evidovány v nominální hodnotě 145 000 Kč, zde se jedná především o závazky po splatnosti nad 180 dnů, které jsou evidovány v nominální hodnotě 125 000 Kč. Souhrnně se jedná o 24 závazků, kdy se v převážné většině, až na 5 závazků, jedná o závazky v hodnotě řádů tisíců (25).

Společnost se nezaměřuje na marketing a propagaci.

Po restrukturalizaci vedení nemají zaměstnanci doposud určené role a nejsou tak seznámeni s přesnou náplní své práce, neznají také své kompetence. Ačkoliv se společnost po založení potýkala s drobnými problémy, je možné říci, že ty se v průběhu doby vyřešily a společnost byla po celou dobu od svého vzniku samostatnou funkční jednotkou. Po odprodeji většinového podílu a restrukturalizaci vedení zavládl ve společnosti chaos.

Se změnou vedení společnosti se přestaly konat pravidelné porady vedoucích pracovníků divizí s vedením společnosti. Porady se zaměstnanci také neprobíhají pravidelně. Konají se pouze v případě vzniku problému. Zaměstnanci by měli být pravidelně informováni o vývoji, úspěších i neúspěších ve společnosti a dalších záměrech.

Ačkoliv se jedná o společnost, která vstoupila na trh v roce 2013, dochází k poměrně vysoké míře fluktuace zaměstnanců v posledních 4 čtvrtletích. V roce 2013 dosahovala míra fluktuace ve společnosti 4,92 % v 2. čtvrtletí a 4,62 % ve 3. čtvrtletí. Za 1. čtvrtletí roku 2015 je míra fluktuace ve společnosti 21,82 %.

V případě průměrných mezd došlo ve společnosti oproti roku 2013 k velkému poklesu. Mzdy zaměstnanců ve společnosti nedosahují průměrné mzdy v České republice a zároveň nedosahují ani průměrné mzdy dle zařazení CZ – NACE.

2.7.3 Příležitosti

Mezi hlavní příležitosti společnosti patří zavedení informačního systému, který by měl sloužit ke zlepšení celkové komunikace ve společnosti mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky. Informační systém by měl také sloužit ke zlepšení procesů ve společnosti a sjednocení dokumentů všech divizí pomocí sdílení dokumentů. Dále bude možnost sledovat průběh zakázek napříč divizemi a v případě přepracovanosti jedné z divizí bude možné tuto situaci efektivně a pružně řešit.

Současný vývoj hypotečního trhu je příznivý pro zájemce o hypoteční úvěr. Často tak více občanů dává přednost vlastnímu bydlení před podnájemem. Zvyšuje se tak poptávka po geodetických pracích v oblasti zaměřování pozemků či rozdělování velkých pozemků na jednotlivé parcely. V této situaci by se společnost 1. Geo, spol. s r.o. měla snažit o lepší zviditelnění společnosti a její propagaci.

Společnost 1. Geo, spol. s r.o. by se měla snažit o navázání spolupráce se studenty a absolventy středních průmyslových škol a také vysokých škol. V případě studentů se může jednat o nepravidelné práce a v případě spokojenosti mohou po ukončení školy nastoupit na hlavní pracovní poměr. Zájem o geodetické práce z řad studentů a absolventů je poměrně malý, z tohoto důvodu by bylo vhodné s nimi navázat spolupráci již v době studií.

Pro nábor pracovníků by společnost mohla také spolupracovat s úřadem práce, který podporuje aktivní politiku zaměstnanosti poskytnutím dotace na mzdové náklady při vytvoření nového pracovního místa.

Společnost by se měla snažit nadále o využívání moderního vybavení a využívání nejnovějších technologických metod.

Z důvodu neustálého růstu trhu a vstupu nových dodavatelů včetně jejich potenciálu snižování cen je možné, aby společnost 1. Geo, spol. s r.o. uzavřela spolupráci s levnějším dodavatelem.

2.7.4 Hrozby

V současné době je v oboru geodetických prací nedostatek kvalifikované pracovní síly, což je pro společnost velkou hrozbou.

V odvětví zeměměřických a kartografických prací neexistuje jeden dominantní konkurent, ale velké množství malých konkurenčních firem. Mezi konkurenty společnosti 1. Geo, spol. s r.o. patří také drobní živnostníci, kteří nemají povinnost platit DPH, a tím pádem mohou snižovat ceny zakázek, což velmi pozitivně oceňují zejména koneční spotřebitelé.

Jako i v jiných odvětvích je velkou hrozbou vstup nové konkurence. V daném odvětví neexistují téměř žádné bariéry, které by bránily vstupu na trh. Na trh mohou vstoupit jak fyzické osoby, tak i osoby právnické.

2.7.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

Pro vyhodnocení SWOT analýzy je použita bodová stupnice 1 – 5, přičemž v případě aktuálního stavu znamená 1 výborný stav a 5 špatný stav. Důležitost je hodnocena také dle bodové stupnice 1 – 5, kde 1 znamená nejméně důležité a 5 velmi důležité.

Tab. 13: Silné stránky (Vlastní zpracování)

Silné stránky	Aktuální stav ve společnosti	Důležitost	Součin
Rozmístění divize	2	4	8
Zkušenosti v oboru	1	5	5
Úředně oprávněný zeměměřický inženýr	1	5	5
Zákazníci společnosti	2	4	8
Právní poradenství	2	2	4
Malý vyjednávací vliv dodavatelů	2	2	4
Přátelská atmosféra mezi zaměstnanci	2	4	8
Spolupráce mezi zaměstnanci	2	4	8
Vozový park	3	3	9
Součet			59

Tab. 14: Slabé stránky (Vlastní zpracování)

Slabé stránky	Aktuální stav ve společnosti	Důležitost	Součin
ISO normy	5	5	25
Pohledávky po lhůtě splatnosti	4	5	20
Závazky po lhůtě splatnosti	3	4	12
Nejasné role zaměstnanců	5	5	25
Marketing a propagace	3	4	12
Pokles průměrných mezd ve společnosti	4	3	12
Nepravidelné porady	4	4	16
Nepravidelné školení	4	3	12
Fluktuace zaměstnanců	3	5	15
Malý rozsah benefitů	2	3	6
Součet			155

Tab. 15: Příležitosti (Vlastní zpracování)

Příležitosti	Aktuální stav ve společnosti	Důležitost	Součin
Zavedení IS	3	3	9
Více pracovních příležitostí	3	5	15
Navázání spolupráce s VŠ a SŠ	4	4	16
Navázání spolupráce s ÚP	3	4	12
Technologický pokrok	3	4	12
Nezávislost na dodavatelích	2	4	8
Součet			72

Tab. 16: Hrozby (Vlastní zpracování)

Hrozby	Aktuální stav ve společnosti	Důležitost	Součin
Nedostatek kvalifikované pracovní síly	2	5	10
Konkurence v odvětví	4	3	12
Vstup nové konkurence	3	3	9
Změna zákonů	3	3	9
Změna vyhlášek	3	3	9
Velikost státního rozpočtu	3	4	12
Další růst fluktuace	4	4	16
Součet			77

Z výsledku vyhodnocení SWOT analýzy je patrné, že ve společnosti převládají slabé stránky nad silnými stránkami a hrozby nad příležitostmi. Jedná se o strategii (slabé stránky – hrozby), neboli také mini – mini. Tato strategie jako obranná a defenzivní.

3 NÁVRHY ŘEŠENÍ

Poslední část práce je věnována vlastním návrhům řešení, které by měly sloužit ke zlepšení celkové situace ve společnosti 1. Geo, spol. s r.o. Vlastní návrhy vychází z výsledků provedených analýz v praktické části diplomové práce.

3.1 Řízení pohledávek

Mezi nejvýznamnější části pohledávek jsou řazeny právě pohledávky z obchodního styku. Obecně můžeme říci, že pohledávky vznikají poskytnutím obchodního úvěru, který vzniká s prodejem výrobků nebo poskytnutím služeb zákazníkovi (53).

Vozňáková uvádí, že konstrukce úvěrové politiky by měla splňovat tři zásady. Základním cílem v oblasti úvěrové politiky by neměla být minimalizace pohledávek po splatnosti a nedobytných pohledávek, ale maximalizace prodeje. Druhou zásadou je vytvoření zásad, které budou použity při realizaci úvěrové politiky. Nutné je, aby byly tyto zásady striktně dodržovány. Poslední zásadou je zohlednění strategických cílů společnosti (54).

Návrh postupu řízení pohledávek ve společnosti 1. Geo, spol. s r.o.

Společnost 1. Geo, spol. s r.o. by se měla snažit předcházet vzniku pohledávek po lhůtě splatnosti. Není možné zamezit vzniku pohledávek po lhůtě splatnosti se stoprocentní úspěšností. Z důvodu zrušení ekonomického programu ve společnosti je nutné k evidenci a řízení pohledávek využívat informační systém, který je do společnosti v současné chvíli implementován. Za dobu existence společnosti je tedy nutné převést záznamy o klientech do IS, aby bylo následně možné zjistit potřebné údaje.

Společnost nemá v současné době vytvořenou žádnou metodologii, která se zabývá řízením pohledávek. Je tedy nutné metodologii vytvořit, hlavní podíl na vytváření by mělo mít vedení společnosti, které určí časový harmonogram a provede výběr pracovníků, kteří se na zpracování metodologie budou podílet. Mělo by se jednat zejména o ekonomickou pracovníci, která by měla na starost řízení pohledávek za celou společnost bez rozlišení divizí.

Metodologie by měla obsahovat informace o tom, jakým způsobem bude probíhat prověření bonity zákazníka, jak postupovat v případě klienta, který v minulosti neplatil, podmínky pro poskytnutí skonta, či jiných slev a postup v případě vymáhání pohledávek po době splatnosti.

Prověření bonity zákazníka

V případě uzavírání větších kontraktů by ekonomická pracovnice měla v prvním kroku prověřit bonitu zákazníka například na internetových portálech:

- www.centralniregistrdluzniku.cz – na stránkách internetového portálu centrálního registru dlužníků je možné dohledat informaci o fyzických i právnických osobách.
- wwwinfo.mfcr.cz/ares/

Jestliže se jedná o zákazníka, pro kterého již společnost nějakou práci zpracovávala, v informačním systému bude možné vyfiltrovat údaje o tom, jaký byl průběh při zpracování zakázky a platby. V tomto případě mohou nastat dvě alternativy:

- Předchozí platby proběhly dle domluvy.
- Došlo k opoždění platby, zde je nutné zjistit:
 - za jakých podmínek k opoždění platby došlo,
 - o jak vysokou/vysoké pohledávky se jednalo,
 - doba zpoždění platby,
 - zda bylo nutné platbu urgovat, jakým způsobem a kolikrát.

Vzhledem k tomu, že společnost nabízí své služby jak fyzickým, tak právnickým osobám, je nutné, aby i hodnocení bonity odběratelů bylo rozdělené na hodnocení právnických osob a zvláště na hodnocení bonity fyzických osob.

Obchodní podmínky

Společnost by se měla snažit o sjednocení obchodních podmínek pro všechny zákazníky. V současné době je možná dohoda na poskytnutí slevy, avšak výše slevy není v žádné interní směrnici určena. Motivací pro klienty s objednávkou nad 30 000 Kč by byla možnost využití skonta za předčasné uhrazení faktury.

Tab. 17: Návrh skonta (Vlastní zpracování)

	Platba do			
	5 dnů	15 dnů	20 dnů	20 – 30 dnů
Výše skonta v %	4 %	2 %	1 %	0 %
Výše skonta v Kč	1 200	600	300	0
Částka k zaplacení v Kč	28 800	29 400	29 100	30 000

V případě klientů, u kterých byly v minulosti problémy s včasnou platbou, je vhodné, aby společnost požadovala platbu předem, případně částečnou úhradou za geodetické práce.

Pohledávky u malých odběratelů

V případě malých odběratelů, u kterých se v budoucnu práce opakovat nebudou, je vhodné zavést splatnost za odvedenou práci v okamžiku předání dokumentů. Mezi dokumenty patří geometrický plán, různé mapy nebo plány, případně se jedná o vytyčovací protokol. Geometrický plán slouží jako základní podklad pro katastr nemovitostí v případě nákupu nemovitosti, darovací smlouvy a kolaudačního rozhodnutí. Jestliže by odběratel geometrický plán na katastr nemovitostí nedoložil, nemůže dojít k jeho zapsání. Protože zákazník potřebuje pro další úkony geometrický plán, je možné říci, že společnost má v tomto směru vysokou vyjednávací sílu. Mělo by tak dojít k zamezení vzniku pohledávek, které nabývají nižších nominálních hodnot.

Postup vymáhání pohledávek po lhůtě splatnosti

V případě, kdy dojde ke vzniku pohledávek po lhůtě splatnosti, je nutné postupovat v následujících krocích:

- Telefonické upozornění po 3 dnech po lhůtě splatnosti – v případě zjištění pohledávky po lhůtě splatnosti je vhodné v prvním kroku klienta telefonicky informovat, že prozatím nebyla provedena úhrada.
- Písemná první upomínka po 7 dnech od telefonického upozornění – jestliže ani po dalších 7 dnech od telefonického upozornění nedojde k uhrazení pohledávky, zašle ekonomická pracovnice 1. upomínku. Zároveň klientovi opět zavolá a informuje jej o skutečnosti, že neeviduje úhradu pohledávky a zasílá tak 1. upomínku.

- Písemná druhá upomínka po 21 dnech od první písemné upomínky – v případě, kdy klient neprovedl úhradu po telefonickém upozornění ani první písemné upomínce, bude zaslána upomínka č. 2, která bude obsahovat navržený splátkový kalendář a informaci, že jestliže nebude úhrada provedena jednorázově nebo dle navrženého splátkového kalendáře, bude společnost nucena pohledávku postoupit právníkovi, který učiní patřičné kroky v případě vymáhání pohledávky.

Jinou možností při řízení pohledávek by bylo využití faktoringové společnosti. Aktuálně poskytuje mnoho bank faktoringové služby. Společnost má vedený běžný účet u UniCredit bank, ta však tuto službu neposkytuje. Vzhledem k tomu, že se jedná o malou společnost, kde nominální výše jednotlivých pohledávek zpravidla nepřesahuje hodnotu 50 000 Kč, bylo by využití faktoringu poměrně drahou záležitostí.

3.2 Zavedení systému managementu jakosti

Vzhledem k tomu, že společnost MDP GEO s.r.o., která je většinovým podílníkem společnosti 1. Geo, spol. s r.o., vlastní normy ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHAS 18001:2007, dá se předpokládat, že bude požadovat zavedení systému jakosti i do analyzované společnosti. V případě některých druhů státních zakázek je podmínkou, aby společnost ucházející se o tyto práce měla certifikaci ISO 9001.

Zavedení systému managementu jakosti je velmi složitý a zdoluhavý proces, v rámci vlastního návrhu je zpracován pouze hrubý postup zavádění.

Zavedení norem ČSN EN ISO 9001:2009 bude pro společnost časově i finančně poměrně náročné. Systém managementu jakosti však bude mít velké množství výhod. Pro zavedení systému managementu jakosti je vhodné, aby se společnost obrátila na poradenskou společnost.

Náklady na zavedení systému managementu jakosti

Náklady na zavedení systému managementu jakosti do společnosti je možné rozdělit na náklady finanční a časové.

Finanční náklady

- Náklady spojené s poskytnutím služeb od odborné poradenské společnosti. Mezi tyto náklady patří pomoc se zpracováním potřebné dokumentace, příprava na certifikaci, apod.
- Náklady na interní školení zaměstnanců, které bude probíhat přímo ve společnosti 1. Geo, spol. s r.o. odbornou poradenskou společností.
- Náklady na pořízení odborné literatury a norem ČSN EN ISO 9001:2009.
- Náklady na samotnou certifikaci.
- Budoucí náklady na vzdělávání zaměstnanců, na pokračování certifikátu (55).

Časové náklady

Společnost 1. Geo, spol. s r.o. je řazena mezi malé společnosti, i zde je však nutné počítat, že zavedení systému managementu jakosti potrvá minimálně 6 měsíců.

Existuje několik způsobů, kterými je možné zavádět SMJ do společnosti. Pro analyzovanou společnost je navrženo zavádění SMJ odbornou poradenskou firmou. Při zavádění SMJ odbornou poradenskou společností je možné zkrátit celkovou dobu zavádění, pracovníci poradenských služeb disponují velkým množstvím znalostí a praktickými zkušenostmi se zaváděním SMJ do konkrétních společností. Odborná poradenská firma se bude podílet na zpracování dokumentace, zajistí proškolení zaměstnanců a bude se angažovat při zavádění do praxe (55).

Příprava a vypracování dokumentů SMJ

Důležitou etapou je příprava SMJ. Prvním a hlavním krokem je, aby byly určeny základní pravomoce vedoucími pracovníky. V této etapě je nutné, aby se vedení společnosti a vedoucí pracovníci sešli s poradenskou společností a prodiskutovali způsob vytvoření SMJ, termíny a náklady s ním spojené. Další důležitou etapou je zpracování potřebných dokumentů SMJ.

Implementace SMJ

Ve fázi implementace SMJ je nutné provést důkladné proškolení všech zaměstnanců společnosti. Následně je vhodné, aby ve společnosti byl spuštěn zkušební provoz SMJ

a v případě zjištění nedostatků je nutné, aby byly odstraněny a vše bylo zapracováno do stávající dokumentace jakosti. Následně bude odbornou poradenskou společností vybrán certifikační orgán, který provede udělení certifikace, která je platná po dobu tří let.

3.3 Marketing a propagace

Společnost 1. Geo, spol. s r.o. v současnosti velmi podceňuje marketing a propagaci společnosti a poskytovaných služeb. V současné chvíli nemá společnost žádného pracovníka, který by se marketingem a propagací zabýval. Vzhledem k tomu, že se jedná o malou společnost a jejím cílem je optimalizace veškerých nákladů, bylo by neefektivní založení marketingového oddělení i v případě jednoho zaměstnance. Došlo by tak ke zvýšení mzdových nákladů a nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. S největší pravděpodobností by marketingový specialista ve společnosti neměl náplň práce, která by byla na plný pracovní poměr. Společnost zaměstnává obchodní manažerku, která má na starosti jednání s potenciálními zákazníky z řad právnických osob, pozemkových úřadů, obcí a měst. Návrhem je rozšíření pracovní náplně o:

- Průzkum trhu a analýzy.
- Návrh propagačních materiálů.
- Marketing v oblasti veřejných zakázek.
- Reprezentace společnosti na veletrzích a výstavách.
- Pravidelná aktualizace internetové prezentace a profilu na sociálních sítích.

3.4 Objasnit role zaměstnanců

Po restrukturalizaci vedení dochází ke změně v organizační struktuře a zaměstnanci nejsou v současné chvíli seznámeni se svou rolí ve společnosti. Zaměstnanci tak nejsou seznámeni s pracovními úkoly, které mají vykonávat, neznají své kompetence a nemají určené zodpovědnosti. Nejenže dochází k velkému chaosu, ale také k neproduktivitě a neefektivitě práce. Zaměstnanci se také obávají o svá pracovní místa. Je nutné, aby jednatel společnosti co nejdříve vypracoval vnitřní směrnici, která bude detailně popisovat náplň práce jednotlivých pracovníků společnosti.

Vedoucí divize

- Je plně zodpovědný za chod pobočky.
- Je zodpovědný za rozdělování práce jednotlivým pracovníkům.
- Provádí pravidelné hodnocení zaměstnanců.
- Sleduje produktivitu práce jednotlivých zaměstnanců a porovnává ji s ostatními pracovníky.
- V jeho pracovní náplni je zajištění školení zaměstnanců.
- Je zodpovědný za personální stav na pobočce.
- Přebírá zodpovědnost za plnění termínu prací na pobočce.
- Zodpovídá za techniku a majetek, který je evidován na pobočce.
- Zodpovídá za kvalitu práce.

Ekonomická pracovnice

Náplně práce ekonomické pracovnice:

- Komunikuje se zákazníky.
- Sjednává schůzky.
- Má na starost interní komunikaci.
- Zajišťuje porady.
- Je zodpovědná za vedení pokladny v rámci své pobočky.
- Provádí fakturaci.
- Archivuje zakázky.
- Plánuje pravidelné lékařské prohlídky.
- Plánuje BOZP a školení řidičů.
- Eviduje příchozí a odchozí poštu.
- Eviduje docházku zaměstnanců na dané pobočce.

Obchodní manažer/ka

Náplní práce obchodního manažera je zejména:

- Komunikuje s klienty.
- Stará o klienty, která zahrnuje pravidelné návštěvy.
- Podílí se na stanovení obchodní strategie.
- Má na starosti zhodnocení prodejních aktivit.

- Reprezentuje společnost na veletrzích a výstavách.
- Provádí průzkum trhu a analýzu trhu.
- Navrhuje propagační materiály, propagační letáky, kalendáře. Dále zajišťuje propagační předměty, propisky, bloky, USB.
- Má na starosti marketing v oblasti veřejných zakázek.
- Komunikuje s okolními firmami.
- Sleduje nové obchodní příležitosti na trhu.

Geodet

- Je zodpovědný za včasné a bezchybně zpracované zakázky.
- Je zodpovědný za svěřené geodetické přístroje.
- V případě, že řídí služební automobil, zodpovídá za vrácení vozidla ve stavu, ve kterém bylo vydáno.
- Pravidelně se vzdělávat ve svém oboru.
- V případě nových nebo změněných vyhlášek či předpisů je nutné samostudium.

3.5 Zavedení pravidelných porad

Dalším návrhem je zavedení pravidelných porad, a to jak vedoucích jednotlivých poboček s vedením společnosti, tak i vedoucích poboček s jejich podřízenými.

Zavedení pravidelných porad vedoucích pracovníků a vedení společnosti

Po založení společnosti probíhaly jednou měsíčně pravidelné porady vedoucích pracovníků. Od prosince 2014 však byly tyto pravidelné porady zrušeny.

Návrhem je opětovné zavedení pravidelných porad vedoucích pracovníků divizí. Nový majitel společnosti si přeje komunikovat pouze s jednatelem společnosti 1. Geo, spol. s r.o. a ne s ostatními vedoucími poboček. To je ovšem shledáváno jako velký nedostatek, ve společnosti by mělo docházet ke komunikaci na všech liniích a v případě vedoucích pracovníků je nutné pravidelně komunikovat s vedením společnosti. Není tedy možné, aby nové vedení společnosti komunikovalo pouze s jedním z vedoucích pracovníků.

Porady vedoucích pracovníků by se měly konat pravidelně k poslednímu pracovnímu dni měsíce. A to proto, aby vedoucí pracovníci mohli hromadně zhodnotit kvalitu práce svých podřízených a dle toho navrhnout výši osobního ohodnocení za konkrétní měsíc. Jednou za 2 měsíce je vhodné, aby se porady účastnil i hlavní podílník společnosti.

Hlavními body porad vedoucích pracovníků by měly být:

- Rozbor a zhodnocení situace uplynulého období.
- Plány prací na následující období.
- Rozbor zpětných vazeb zaměstnanců z dílčích porad.
- Hodnocení pracovníků.
- Aktualizace operativního plánu – v případě operativního plánování by společnost mohla využít možnosti klouzavého plánování. Jedná se o plánování na 5 po sobě jdoucích období. V případě analyzované společnosti by se jednalo o plánování na 5 kvartálů, kdy v každém z kvartálů dojde k rozšíření plánování o další období.

Tyto body však nejsou závazné a je možné je kdykoliv přizpůsobit konkrétní situaci. Je vhodné, aby vedoucí pracovníci 3 dny před konáním porady zaslali vedoucímu prostějovské, tedy sídelní pobočce své návrhy k projednání a ten vytvořil program porady.

Zavedení pravidelných porad na jednotlivých pobočkách

Po restrukturalizaci vedení dochází ve společnosti k výrazným změnám, které na samotné zaměstnance působí velmi negativně. Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, nové vedení mění organizační strukturu ve společnosti 1. Geo, spol. s r.o. a také náplně jednotlivých pracovníků. Ve společnosti se v posledním sledovaném čtvrtletí také výrazně zvýšila fluktuace, je tedy patrné, že zaměstnanci se ve společnosti necítí dobře a nemají představu, jakým způsobem se bude nadále vyvíjet strategie společnosti.

Návrhem je zavést před koncem daného měsíce porady se zaměstnanci, kde vedoucí pracovníci shrnou úspěchy a neúspěchy za předchozí období. Vedoucí pracovníci budou své podřízené informovat o plánech na další měsíce. Zaměstnanci budou mít prostor k dotazům a sami by měli vyjádřit hodnocení současné situace ve společnosti. Z každé porady bude veden záznam, který bude uložen u vedoucích pracovníků.

Z důvodu rozmístění poboček není možné, aby se každý měsíc sešli všichni zaměstnanci na jednom místě, bylo by to nejen časově velmi náročné, ale i finančně z hlediska cestovních nákladů. Zápisy z porad jednotlivých poboček by měly být projednány na poradách vedoucích pracovníků.

3.6 Hodnocení a motivační systém

Ve společnosti došlo k poklesu průměrné hrubé mzdy oproti roku 2013. Nové vedení společnosti 1. Geo, spol. s r.o. chce u všech pracovníků zavést normohodiny. V případě zaměření geodetických prací jsou normohodiny určeny metrem, kilometrem případně geometrickým plánem. V případě administrativních prací by mělo dojít k bodového ohodnocení jednotlivých úkonů, které bude v minutách.

Použití normohodin k hodnocení u geodetických pracovníků je velmi nevhodné, a to hned z několika důvodů. Zaměstnanci, kteří vyjíždějí do terénu, se mohou setkat s různými problémy, které jsou dopředu nepředvídatelné. Není tak možné, aby normohodina byla určena jen dle počtu metrů anebo kilometrů. Práce v terénu probíhají ve všech ročních obdobích a za každého počasí. V případě nepřízně počasí trvají práce v terénu déle. Nejsou také určeny stupně obtížnosti terénu.

Vzhledem k této situaci by bylo vhodnější zavedení motivační složky, ve které budou zahrnuty následující faktory:

- **Stupeň obtížnosti terénu** – zde bude zohledněna členitost a přístupnost terénu.

V tomto případě je vhodné rozlišovat přístupnost terénu na:

- Dobře přístupný
- Hůře přístupný
- Velmi špatně přístupný

Důležité je, aby přístupnost terénu byla průkazná, čehož je možné dosáhnout pořízením fotografie nebo video záznamu.

- **Počasí** – vzhledem k tomu, že práce probíhají za každého počasí, je vhodné i tento faktor zohlednit. Je ovšem nutné, aby zde byla opět zachována průkaznost, a to klimatických faktorů, opět pořízením fotografie či video záznamu.

- **Rychlost a kvalita zpracování** je dalším faktorem, který by měl být zohledněn v motivační složce. Z důvodu velké konkurence je nutné, aby byly veškeré práce zpracovány rychle a kvalitně. V současné době je kvalita považována za základní faktor. Hodnocení kvality a rychlosti je nutné zpracovávat individuálně za každou zakázku. Bude se jednat nejen o hodnocení práce v terénu, ale také následující zpracování zakázky.

Je ovšem potřeba sledovat pohyb zaměstnanců v terénu. Z tohoto důvodu by bylo nejvhodnější zavedení GPS do služebních vozů.

3.7 Časový harmonogram změn

Návrh časového harmonogramu změn:

- **Červen 2015** – zpracování vnitřní směrnice, která by obsahovala role zaměstnanců spolu s náplní práce, kompetencemi a zodpovědnostmi. Rozšíření pracovní náplně obchodnice. Zpracování motivačního systému.
- **Červenec 2015** – svolání schůze vedením společnosti, kde by byli všichni zaměstnanci seznámeni s vnitřní směrnicí. Jednotlivým pracovníkům by byla objasněna náplň práce spolu s kompetencemi a zodpovědnostmi. Zároveň by byli zaměstnanci informováni o zavedení pravidelných měsíčních porad na jednotlivých pobočkách.
Seznámení zaměstnanců s motivačního programem.
Uskutečnění první pravidelné rady vedoucích pracovníků. Výběr zaměstnanců podílejících se na zpracování metodologie k řízení pohledávek ve společnosti.
- **Srpen 2015** – realizace a zpracování metodologie řízení pohledávek.
- **Říjen 2015** – zpracování změn do obchodních smluv a jejich dodatků z důvodu vypracování metodologie, která se bude zabývat řízením pohledávek ve společnosti.
- **Listopad 2015** – začátek příprav k zavedení systému managementu jakosti.

3.8 Náklady navržených změn

Pokud by společnost realizovala navržené změny, dojde k zvýšení nákladů v některých oblastech.

- Při zpracování metodologie řízení pohledávek je nutné počítat nejen s vynaloženým časem, který je nutný ke zpracování metodologie, ale také s administrativními náklady. Do nákladů patří také nákup kancelářských potřeb, tonerů do tiskárny a drobného kancelářského materiálů. V tomto případě se bude jednat asi o 2 000 Kč.
- Náklady spojené s poskytnutím skonta. V případě zakázky, které má nominální hodnotu 30 000 Kč, se jedná o maximální částku 1 200 Kč. V případě poskytnutí skonta třem odběratelům měsíčně, by se jednalo o měsíční slevu ve výši 3 600 Kč.
- S rozšířením pracovní náplně obchodní manažerky jsou spojeny náklady s vytvořením dodatku k pracovní smlouvě, který bude obsahovat rozšíření pracovní náplně.
- Čas jednatele potřebný ke zpracování vnitřní směrnice obsahující náplň jednotlivých pracovníků. V současné době je ve společnosti zaměstnáno okolo 20 zaměstnanců ve 4 zaměstnaneckých skupinách. Hrubý odhad strávený při zpracování 4 základních skupin je asi 16 hodin.
- Se zavedením pravidelných pracovní porad vedoucích jsou spojeny náklady vynaložené na cestovné v případě vedoucích pracovníků. Dále je nutné zohlednit náklady spojené s přípravou a trváním porady, který je odhadnut asi na 10 hodin měsíčně.
- Předpokládaný čas, který je spojen s přípravou a vedením porad v rámci jednotlivých poboček, je asi 6 hodin pro vedoucí pracovníky a asi 4 hodiny, které pracovníci stráví jedenkrát měsíčně na pravidelných poradách.
- Náklady na přípravu a implementaci ISO norem budou časově i finančně nejnáročnější z navržených změn. Náklady na certifikaci a odbornou poradenskou společnost se odvíjí od velikosti společnosti, počtu zaměstnanců a počtu poboček, ve kterých bude SMJ implementován. Hrubým odhadem je možné vyčíslit náklady na samotnou certifikaci v hodnotě 15 000 – 25 000 Kč bez DPH. Náklady spojené se základním školením zaměstnanců 3 600 Kč bez DPH. Společnost musí dále zohlednit náklady na poradenskou společnost (56).
- V případě, že by ve společnosti nebyly ISO normy zavedeny a byly by požadovány v případě velkých státních zakázek, znamenalo by to pro společnost velké existenční problémy. Z celkových tržeb je 66 % tržeb ze státních zakázek.

Ve společnosti došlo oproti roku 2013 ke zvýšení výkonů o 68 %. Jestliže by každým rokem výkony ve společnosti rostly takovým tempem, je možné říci, že v perspektivě dvou let by společnost přišla o tržby v hodnotě asi 18 milionů Kč.

Jestliže by každý měsíc poskytla společnost skonto v maximální výši 1 200 Kč třem odběratelům, jednalo by se ročně o 43 200 Kč. Celkové náklady, které se týkají navržených změn, by tedy dosáhly částky 45 000 Kč.

Se zavedením certifikace norem ISO by společnosti vznikly náklady odhadem asi v hodnotě 50 000 – 80 000 Kč s DPH. Tyto náklady zahrnují nejen náklady na certifikaci, ale také na školení zaměstnanců a náklady na poradenské společnosti.

V případě nezavedení certifikace by však společnost mohla přijít o převážnou většinu zakázek a znamenalo by to pro ni velké existenční problémy.

3.9 Přínosy navržených změn

Přínosy navržených změn je možné sledovat ve čtyřech oblastech, a to human resources management, který sleduje hledisko perspektivy práce s lidmi, financial management, management kvality a marketing a propagace.

Human resources management

- Objasněním rolí zaměstnanců dojde ke spravedlivému rozdělení práce. Každý zaměstnanec bude přesně znát svou náplň práce, za kterou ponese zodpovědnost. V případě vzniku odchylek bude možné přímo zjistit, který pracovník je za tyto skutečnosti zodpovědný.
- S objasněním rolí a také se zavedením pravidelných porad by mělo dojít ke snížení fluktuace ve společnosti, dojde tak k ustálení a udržení stávajících pracovníků. Zároveň bude docházet ke zvýšení celkové produktivity práce. Mezi zaměstnanci a vedoucími poboček by mělo dojít ke zlepšení celkové komunikace ve společnosti. Zaměstnanci také pocítí svou sounáležitost se společností. Pro společnost je důležité, aby si schopné pracovníky ve společnosti co nejdéle udržela.

- Motivační systém by měl u zaměstnanců vést ke zvýšení mzdy, což by vedlo ke zvýšené motivaci zaměstnanců a produktivity práce. Z důvodu zaměření se na rychlost a kvalitu dojde také ke zvýšení přesnosti výstupních dat. Zaměstnanci se také budou cítit více zainteresovaní do společnosti.

Financial management

- Přínosem v oblasti řízení pohledávek ve společnosti bude zabránění vzniku pohledávek po lhůtě splatnosti ve velkém množství. Ve společnosti tak dojde k celkovému zlepšení likvidity, které je v současné době špatná a společnost by nyní nebyla schopná uhradit veškeré závazky.
- V případě pohledávek v minimální výši 30 000 Kč se společnost bude snažit motivovat klienty k úhradě platby v co nejbližším termínu nabídnutím skonta. Společnost se tak bude snažit i o zvýšení loajality zákazníků.

Management kvality

- Zavedení systému managementu jakosti povede k celkovému zlepšení procesů a výsledků ve společnosti. Je také velmi pravděpodobné, že dojde ke zvýšení počtu zákazníků, kteří se v dnešní době zajímají o dosažené certifikáty společností, u kterých si objednávají práce. Společnost bude mít jednodušší postavení na trhu v případě získávání státních zakázek. U některých státních zakázek je přímo povinnost vlastnit certifikaci systému managementu jakosti.

Marketing a propagace

- Zavedením marketingu a propagace je možné více zviditelnit služby společnosti. Dojde tak k růstu zákazníků, který je velmi úzce spojen s růstem tržeb. Při reprezentaci společnosti na veletrzích je možné také získat kontakty na společnosti se stejným nebo podobným předmětem podnikání. S těmito společnostmi je možné navázat v budoucnu spolupráci například u velkých zakázek. Další výhodou navázání kontaktů může být například srovnání konkurenčních společností.

ZAVĚR

Cílem diplomové práce bylo provést analýzu společnosti 1. Geo, spol. s r.o. pomocí vybraných metod a poté navrhnout řešení, která povedou k celkovému zlepšení současné situace ve společnosti.

První část diplomové práce je zaměřená na uvedení do teoretické problematiky. V této části práce jsou popsány a vysvětleny přístupy a postupy jednotlivých analýz vnějšího i vnitřního prostředí.

Pro zpracování diplomové práce byla zvolena společnost 1. Geo, spol. s r.o., ve které od vzniku působím a jsem s ní seznámena. Ačkoliv společnost působí na trhu poměrně krátce, potýká se s řadou problémů, které vedou ke zhoršení její situace na trhu. Společnost 1. Geo, spol. s r.o. se zabývá výkonem zeměměřických a kartografických činností.

Stěžejní částí diplomové práce bylo zpracování analýz současného stavu společnosti 1. Geo, spol. s r.o. vybranými metodami. V rámci analýzy obecného okolí byla zpracována PESTLE analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. Analýza vnitřního prostředí se zabývala fundamentální analýzou, která byla provedena na základě povinných účetních výkazů, a to rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Následně byl zpracován Kralickův rychlý test a v další části práce byla zpracována Analýza „7 S faktorů“, kde je také zobrazen vývoj fluktuace společnosti. Poslední analýzou bylo zpracování SWOT analýzy, která shrnuje získané informace.

Poslední část práce je věnována vlastním návrhům řešení, které jsou zpracovány na základě provedených analýz ve společnosti. Vlastní návrhy řešení se týkají čtyř základních oblastí, a to řízení lidských zdrojů, managementu kvality, finančnímu řízení a marketingu a propagaci. V oblasti řízení lidských zdrojů se jedná o objasnění pracovních úkonů zaměstnanců, zavedení pravidelných porad vedoucích pracovníků s vedením společnosti a porad jednotlivých divizí. Pravidelnost porad vedoucích pracovníků a zaměstnanců je velmi důležitá ke zlepšení komunikace mezi všemi zaměstnanci společnosti a také k objasnění strategických i operativních plánů ve společnosti. V této

oblasti je také navržen motivační systém. V oblasti finančního řízení je společnosti navržen postup řízení pohledávek. Oblast managementu kvality je věnována zavedení systému managementu jakosti.

Závěrem kapitoly poslední kapitoly, která je věnována návrhům řešení, je uveden časového harmonogramu změn, zhodnocení jednotlivých přínosů, ale také zhodnocení nákladů, které by společnosti se zavedením změn vznikly. Veškeré změny by měly vést k celkovému zlepšení situace ve společnosti. Tímto byl také splněn cíl diplomové práce.

SEZNAM LITERATURY

- (1) KOCMANOVÁ, A. *Ekonomické řízení podniku*. Praha: Linde, 2013. ISBN 978-80-7201-932-8.
- (2) ASOCIACE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI. *Asociace společenské odpovědnosti*. [online]. ©2014 [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz>
- (3) SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýzy*. Praha: C.H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8.
- (4) GRASSEOVÁ, M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- (5) ZICH, R. Strategický management [online]. [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: http://vzdelavani.esf-fp.cz/results/results_02/edumat_rep/STM/STM_Pext.pdf
- (6) PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurenty*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85606-11-2.
- (7) JOHNSON, G. SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.
- (8) DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2.upr. vyd. Praha: Ekopress. 2008. ISBN 978-80-869-44-6
- (9) RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3916-8.
- (10) SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
- (11) KRÁLICEK, P. *Základy finančního hospodaření*. Praha: Linde, 1993. ISBN 80-85647-11-7.
- (12) RAIS, K. DOSKOČIL, R. *Risk management*. Brno: CERM, 2007. ISBN 978-80-214-3510-0.
- (13) KEŘKOVSKÝ, M. VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H.Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.

- (14) ŽIŽLAVSKÝ, O. *Controlling*. Brno: CERM, 2014. ISBN 978-80-214-4857-5.
- (15) MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Obchodní rejstřík a sbírka listin* [online]. ©2012 [cit. 2014-12-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=199681&typ=UPLNY>
- (16) 1.GEO. *Novinky.cz* [online] 2014. [cit. 2015-03-07]. Dostupné z: <http://www.geodeziemorava.cz/novinky/detail/pozemkova-uprava-dluhonice.htm>
- (17) 1. GEO. *Novinky.cz* [online] 2014. [cit. 2015-03-07]. Dostupné z: <http://www.geodeziemorava.cz/novinky/detail/doporuceny-dodavatel-pro-e-on.htm>
- (18) 1. GEO. *Novinky.cz* [online] 2014. [cit. 2015-03-07]. Dostupné z: <http://www.geodeziemorava.cz/novinky/detail/modernizace-dalnice-d1.htm>
- (19) 1. GEO. *Novinky.cz* [online] 2014. [cit. 2015-03-07]. Dostupné z: <http://www.geodeziemorava.cz/novinky/detail/zamereni-retencnich-nadrzi.htm>
- (20) MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Obchodní rejstřík a sbírka listin* [online]. ©2012 [cit. 2015-03-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?subjektId=199681&typ=UPLNY>.
- (21) GB-GEODEZIE. *GB-geodezie.cz* [online] [cit. 2015-03-07]. Dostupné z: <http://www.geodeziebrno.cz/>
- (22) MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Obchodní rejstřík a sbírka listin* [online]. ©2012 [cit. 2015-03-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?subjektId=601982&typ=UPLNY>
- (23) 1.GEO. *1.Geo.*[online]. [cit. 2014-12-07]. Dostupné z: <http://www.geodeziemorava.cz/o-spolecnosti-1-geo-spol-s-r-o/>
- (24) 1.GEO. *Geodézie ve stavebnictví*. [online]. [cit. 2014-12-07]. Dostupné z: <http://www.geodeziemorava.cz/geodezie-ve-stavebnictvi/>
- (25) 1.GEO. *Interní materiály společnosti*. Prostějov: 1. Geo, spol. s r.o., 2014.
- (26) ČERVENKA, J. CVVM: *Spokojenost se stavem ve vybraných oblastech veřejného života – únor 2015* [online]. [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a7351/f3/ps150305.pdf

- (27) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Mzdy a náklady práce*. [online]. ©2015 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace
- (28) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Rychlé informace*. [online]. ©2015 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/rychle_informace_archiv
- (29) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Hrubý domácí produkt*. [online]. ©2015 [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hruby_domaci_produk_t_-hdp-
- (30) FINANCE. *Vývoj hrubého domácího produktu*. [online]. ©2015 [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/statistiky/vyvoj-hdp/>
- (31) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Národní účty*. [online]. ©2012 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/narodni-ucty-4-ctvrtleti-2011-xoseorpuk0>
- (32) ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Měnověpolitické nástroje*. [online]. ©2003-2015 [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/mp_nastroje/
- (33) REJNUŠ, O. *Peněžní ekonomie: Finanční trhy*. Brno: CERM, 2012. ISBN 978-80-214-4415-7.
- (34) AZ DATA. *Daň z příjmu právnických osob*. [online]. ©2014 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <http://www.az-data.cz/clanky/dan-prijmu-pravnickych-osob>
- (35) FINANCE. EU: DPH v roce 2014. [online]. ©2014 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/413145-eu-dph-v-roce-2014/>
- (36) ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ. *Pojistné na sociální zabezpečení*. [online]. ©2014 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/pojistne-na-socialni-zabezpeceni/vyse-a-platba-pojistneho/>
- (37) VOJENSKÁ ZDRAVOTNÍ POJIŠTOVNA ČESKÉ REPUBLIKY. *Plátcí*. [online]. ©1993-2015 [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <http://www.vozp.cz/cs/platci/zamestnavatele/>
- (38) CELNÍ SPRÁVA. *Spotřební daně a jejich správa*. [online]. ©2014 [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/dane/spotrebni-dane>
- (39) FINANCE. *Zdanění pohonných hmot v zemích oecd*. [online]. ©2014 [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/439966-zdaneni-pohonnych-hmot-v-zemich-oecd>.

- (40) KURZYCZ. *Zákon o dani silniční*. [online]. ©2000-2015 [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: <http://zakony.kurzy.cz/16-1993-zakon-o-dani-silnicni/>
- (41) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Inflace*. [online]. ©2015 [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/kdyz_se_rekne_inflace_resp_mira_inflace
- (42) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Míra inflace*. [online]. ©2015 [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
- (43) ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Zpráva o inflaci*. [online]. ©2003-2015 [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci
- (44) ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Měnová politika*. [online]. ©2003-2015 [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/cilovani.html
- (45) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Obyvatelstvo*. [online]. ©2013 [cit. 2014-12-08]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_lide
- (46) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Demografie*. [online]. ©2013 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/casova_rada_demografie
- (47) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Veřejná databáze*. [online]. ©2013 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?&vo=null&cislatab=VSPS%20507_ro%C4%8Dn%C3%AD&kapitola_id=15&str=tabdetail.jsp&voa=tabulka
- (48) 3D LASEROVÉ SKENOVÁ. [online]. [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: <http://lfgm.fsv.cvut.cz/data/vvt/s1/laserteorie3d.pdf>
- (49) GEODROM. *Mobilní mapování*. [online]. [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: <http://www.geodrom.cz/mobilni-mapovani.html>
- (50) GEOSERVER.CZ. *Totální stanice*. [online]. [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: <http://www.geoserver.cz/totalni-stanice/totalni-stanice/>
- (51) PAVELKOVÁ, D. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-86131-85-6.
- (52) VKM. *Co je program VKM*. ©2007 [online]. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: <http://www.gview.cz/vkm.htm>

- (53) REŽŇÁKOVÁ, M. a kolektiv. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3441-5.
- (54) VOZŇÁKOVÁ, I. *Efektivní řízení pohledávek*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0770-5.
- (55) INFO-ISO.CZ. *Zavedení a certifikace*. [online]. [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: http://www.info-iso.cz/iso_9001_zavedeni_a_certifikace/
- (56) ISO-CHMELÍK. *Ceník*. [online]. [cit. 2015-05-18]. Dostupné z: <http://www.iso-chmelik.cz/cenik/>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
CZ – NACE	Klasifikace ekonomických činností
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
DPPO	Daň z příjmu právnických osob
HDP	Hrubý domácí produkt
IS	Informační systém
JHM	Jihomoravský kraj
NOZ	Nový občanský zákoník
OLK	Olomoucký kraj
SŠ	Střední škola
USB	Univerzální sériová sběrnice
ÚP	Úřad práce
ZLK	Zlínský kraj
VH	Výsledek hospodaření
VŠ	Vysoká škola
VYS	Vysočina

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obr. 1: Okolí podniku	13
Obr. 2: Hybné síly konkurence v odvětví	17
Obr. 3: Stupnice hodnocení a známky	23
Obr. 4: Organizační struktura	31
Obr. 5: SWOT analýza společnosti	72

Seznam grafů

Graf 1: Podíl zaměstnanců v divizích	32
Graf 2: Vývoj HDP v letech 2004 – 2014	35
Graf 3: Vývoj sazeb v letech 2010 - 2014	38
Graf 4: Vývoj DPPO v letech 2003 - 2015	39
Graf 5: Vývoj základní a snížené sazby DPH v letech 2004 - 2015.....	40
Graf 6: Vývoj inflace v letech 2004 – 2014.....	42
Graf 7: Míra nezaměstnanosti v letech 2011 – 2013	45
Graf 8: Vývoj fluktuace ve společnosti	70

Seznam tabulek

Tab. 1: Vývoj mezd v letech 2010 – 2014 v Kč	34
Tab. 2: Vývoj HDP v letech 2004-2014	35
Tab. 3: Vývoj 2T repo sazby	36
Tab. 4: Vývoj diskontní sazby	37
Tab. 5: Vývoj lombardní sazby.....	37
Tab. 6: Míra inflace v %	42
Tab. 7: Počet obyvatel	43
Tab. 8: Míra nezaměstnanosti.....	44
Tab. 9: Položky potřebné k výpočtu Quick testu v tis. Kč	63
Tab. 10: Kralickův rychlý test	64
Tab. 11: Hodnocení Quick testu	64
Tab. 12: Hodnocení finanční a výnosové stability	64
Tab. 13: Silné stránky	76

Tab. 14: Slabé stránky	76
Tab. 15: Příležitosti.....	77
Tab. 16: Hrozby	77
Tab. 17: Návrh skonta.....	80

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozvaha společnosti ve zjednodušeném rozsahu k 31.12.2014.....	103
Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu k 31.12.2014.....	104

Příloha 1: Rozvaha společnosti ve zjednodušeném rozsahu k 31.12.2014

		2014			2013
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	5 648	-1 028	4 620	4 329
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	Dlouhodobý majetek	2 528	-1 028	1 500	1 787
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	65	-27	38	59
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	2 463	-1 001	1 462	1 728
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek				
C.	Oběžná aktiva	3 055		3 055	2 468
C. I.	Zásoby	43		43	20
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	41		41	331
C. III.	Krátkodobé pohledávky	1 296		1 296	1 556
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	1 675		1 675	561
D. I.	Časové rozlišení	65		65	74

		2014	2013
	PASIVA CELKEM	4 620	4 329
A.	Vlastní kapitál	588	355
A.I.	Základní kapitál	200	200
A.II.	Kapitálové fondy		
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	16	
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	139	
A.V.1	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	233	155
A.V.2	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)		
B.	Cizí zdroje	4 032	3 974
B.I.	Rezervy		
B.II.	Dlouhodobé závazky		1 750
B.III.	Krátkodobé závazky	4 032	2 224
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci		
C.I.	Časové rozlišení		

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu k 31.12.2014

Označení	Text	2014	2013
I.	Tržby za prodej zboží		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží		
+	Obchodní marže		
II.	Výkony	12 199	7 263
B.	Výkonová spotřeba	3 589	3 091
+	Přidaná hodnota	8 610	4 172
C.	Osobní náklady	7 356	3 404
D.	Daně a poplatky	139	84
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	675	353
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	21	
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období		
IV.	Ostatní provozní výnosy	17	11
H.	Ostatní provozní náklady	78	90
V.	Převod provozních výnosů		
I.	Převod provozních nákladů		
*	Provozní výsledek hospodaření	400	252
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		
J.	Prodané cenné papíry a podíly		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku		
VII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku		
K.	Náklady z finančního majetku		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		
X.	Výnosové úroky		
N.	Nákladové úroky	94	
XI.	Ostatní finanční výnosy		
O.	Ostatní finanční náklady	16	47
XII.	Převod finančních výnosů		
P.	Převod finančních nákladů		
*	Finanční výsledek hospodaření	-110	-47
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	57	50

**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	233	155
XIII.	Mimořádné výnosy		
R.	Mimořádné náklady		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti		
*	Mimořádný výsledek hospodaření		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	233	155
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	290	205